



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Aplicação da metodologia DMAIC ao processo de
comunicação da empresa CODI***

Verónica Reis Oliveira

Leiria, Março de 2019



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Aplicação da metodologia DMAIC ao processo de
comunicação da empresa CODI***

Verónica Reis Oliveira

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Alzira Maria Ascensão Marques da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2019

À Minha Família.

Agradecimentos

A realização deste estágio foi possível graças ao apoio e colaboração de várias pessoas, e a elas quero gratificar e expressar o meu reconhecimento.

O primeiro agradecimento é dirigido ao Supervisor de estágio, administrador da empresa InCentea, Paulo Martins, pela integração na empresa CODI, análise crítica e por todos os conhecimentos transmitidos ao longo destes quatro meses de estágio.

Quero agradecer à minha orientadora, Doutora Alzira Marques, por todo o apoio, conhecimento e tempo disponibilizado para a conclusão do presente trabalho.

Agradeço especialmente aos meus pais e a toda a família, por toda a motivação e apoio incondicional, para a realização deste trabalho.

E por fim um agradecimento especial a todos os professores e colegas de mestrado que tornaram este desafio, um percurso de companheirismo, conhecimentos e aprendizagem.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

No contexto atual, o valor de uma marca tornou-se um fator fundamental a ser considerado no sucesso das organizações. Assim, é importante a criação de estratégias que permitam comunicar uma proposta de valor diferenciadora, contribuindo para o aumento da notoriedade e para os resultados das organizações.

O presente relatório de estágio centra-se na empresa CODI, com atuação no mercado da comercialização de equipamentos de Impressão 3D. Este estudo visa criar propostas de melhoria na comunicação do valor da marca em Portugal, incidindo particularmente no mercado B2B. Procurou-se sustentação na revisão de literatura sobre os fatores determinantes da criação de valor no contexto *business-to-business* e na comunicação desse valor, apostando na convergência dos canais de comunicação tradicionais e digitais.

Para tal, e com base nas atividades realizadas ao longo do estágio no departamento de marketing, desenvolveu-se um estudo de caso sobre o processo de comunicação adotado pela empresa, com o intuito de propor ações de melhoria para a comunicação da marca. Para o efeito, aplicou-se a metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) e um conjunto de ferramentas que visam determinar as causas que estão na origem da dificuldade em comunicar o valor da marca CODI e das impressoras 3D, e posteriormente foram propostas ações de melhoria.

Concluiu-se que a empresa facilitadora de estágio não apresentava uma estratégia de comunicação consistente e eficaz para a comunicação do seu valor no mercado, sendo necessário realizar melhorias na produção de conteúdos altamente segmentados e na sua divulgação em meios de comunicação que permitam um maior alcance e mais eficaz. Posto isto, foi sugerida uma maior aposta da presença da marca nos meios digitais, visando contribuir para uma aproximação com os potenciais clientes, fornecendo informação útil e relevante com o objetivo de tornar a marca um sucesso no mercado.

Palavras-chave: Valor da marca; Comunicação de valor; Meios de comunicação online e offline; Força de vendas; DMAIC; Balanced Scorecard.

Abstract

In the current context, brand value has become a key factor to be considered in the success of organizations. Thus, it is important to create strategies that allow us to communicate a proposal of differentiating value, contributing to increase the awareness and the results of organizations.

This internship report focuses on the company CODI, operating in the market for 3D printing equipment market. This study aims to improve the brand value communication in Portugal, in business-to-business market. We sought support in the literature review on the determinants of value creation in the B2B context and in the communication of it by betting on the convergence of traditional and digital communication channels.

To do this and based on the activities carried out during the internship, a case study was developed on the communication process adopted by the company, focusing on the marketing department, with the purpose of improvement actions for brand communication. For this purpose, the DMAIC methodology (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) was applied and a set of tools were used to determine the causes of difficulty in communicating CODI brand value on 3D printers market, and propose improvement actions.

It was concluded that the internship company did not present a consistent and effective communication strategy, and it is necessary to make improvements in the production of highly segmented content and its dissemination that allows a greater and effective reach to desired target. After that, it was suggested a greater presence of CODI brand in digital media, aiming to contribute to an approach closer to the potential customers, providing useful and relevant information with the aim of making the brand a success in the market.

Keywords: *Brand Value; Value Communication; Online and offline media; Salesforce; DMAIC; Balanced Scorecard.*

Lista de figuras

Figura 1 - Fases do processo de vendas	21
Figura 2 - Campanha de lançamento da Impressora <i>MakerBot</i>	41
Figura 3 - Ferramentas <i>Lean</i> Seis Sigma adotadas no estudo de caso	61
Figura 4 - Fluxograma do processo de comunicação da CODI	65
Figura 5 - Processo utilizado na fase <i>Define</i> do DMAIC.....	67
Figura 6 - Aplicação da ferramenta SIPOC ao processo de comunicação da CODI .	67
Figura 7 - Ferramenta “Voz do Cliente” (VOC).....	68
Figura 8 - Ferramenta “Voz do Colaborador” (VOE).....	69
Figura 9 - Ferramenta <i>Critical to Quality Tree</i> (CTQ)	69
Figura 10 - Diagrama Causa/Efeito para o problema da empresa	74

Lista de tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT da CODI	50
Tabela 2 - Análise de concorrentes da CODI.....	51
Tabela 3 - Segmentação por setor de indústria	54
Tabela 4 - Definição da persona (cliente ideal)	55
Tabela 5 - Plano de ação de comunicação	57
Tabela 6 - Orçamento das ações de comunicação.....	57
Tabela 7 - Cronograma das ações	58
Tabela 8 - <i>Project Charter</i> para implementação de futuras melhorias no processo ..	70
Tabela 9 - Objetivos estratégicos da empresa	78
Tabela 10 - <i>Balanced Scorecard</i> para o controlo das ações da CODI.....	80

Lista de siglas

B2B – *Business to Business*

BSC – *Balanced ScoreCard*

CRM – *Customer Relationship Management*

CTQ – *Critical to Quality*

CVC – *Ciclo de vida do cliente*

DMAIC – *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*

I&D – *Investigação e Desenvolvimento*

KPI – *Key Process Indicators*

SEA – *Search Engine Advertising*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

VOC – *Voice of the Costumer*

VOE – *Voice of the Employee*

WOM – *Word of Mouth*

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de figuras	xi
Lista de tabelas	xiii
Lista de siglas	xv
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e Justificação	1
1.2. Apresentação da empresa	3
1.3. Objetivos de estágio	5
1.4. Metodologia	6
1.5. Estrutura do relatório	7
2. Revisão da Literatura	9
2.1. Valor da marca	9
2.1.1. Marca	10
2.1.2. Criação de valor da marca	11
2.1.3. Valor da marca no contexto B2B	14
2.2. Comunicação do Valor da marca	17
2.2.1. O papel da Força de vendas na comunicação do valor da marca	17
2.2.2. Comunicação do Valor da marca nos meios <i>online</i> e <i>offline</i>	23
2.2.3. Comunicação do Valor da marca <i>online</i>	24
2.2.4. Comunicação do Valor da marca <i>offline</i>	33
2.2.5. Cocriação de Valor	35
3. Estágio Curricular	39
3.1. Atividades desenvolvidas	39
3.1.1. Campanhas de produtos	40
3.1.2. Proposta de novo <i>slogan</i>	42
3.1.3. Colaboração nos vídeos de casos de estudo	43
3.1.4. Feira EMAF	44
3.1.5. Proposta de melhoria do <i>site</i> institucional	45
3.1.6. Organização de <i>workshops</i>	46

3.1.7. Criação de vídeo	48
3.1.8. LinkedIn	49
3.1.9. Plano de Marketing	50
3.1.10. Outras tarefas	58
4. Aplicação do método DMAIC ao processo de comunicação da CODI	61
4.1. Enquadramento do método	61
4.2. Aplicação prática do método DMAIC	64
4.2.1. Define	67
4.2.2. Measure	71
4.2.3. Analyze	73
4.2.4. Improve	74
4.2.5. Control	77
5. Conclusão	81
5.1. Considerações finais – A Comunicação de marketing na empresa CODI	81
5.2. Limitações	83
5.3. Investigações futuras	84
Bibliografia	85
Anexos	93
I. Anexo – Organograma da CODI	93
II. Anexo – Atividades de estágio	94
III. Anexo – Mapa estratégico <i>Balanced Scorecard</i>	96
IV. Anexo – Ações de melhoria para diagrama causa-efeito	97
V. Anexo – Recolha de dados	99

1. Introdução

O presente relatório de estágio resulta da realização de um estágio curricular para obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. O estágio foi realizado na CODI, empresa pertencente ao grupo inCentea, teve a duração de 4 meses e decorreu entre o dia 17 de Setembro de 2018 e 12 de Janeiro de 2019.

O estágio foi desenvolvido no departamento de marketing, tendo as atividades e tarefas de estágio sido realizadas no âmbito do processo de comunicação de marketing da empresa. Assim, este relatório descreve essas atividades e apresenta um estudo de caso com a aplicação da metodologia DMAIC ao processo de comunicação e uma proposta de melhoria do mesmo, tendo como base a bibliografia sobre comunicação de valor e sobre a metodologia e ferramentas usadas. Neste capítulo será apresentado o enquadramento e justificação do tema de trabalho, a apresentação da empresa acolhedora de estágio bem como os objetivos de estágio, e no fim, será apresentada a metodologia e a estrutura do relatório, com uma breve explicação de cada capítulo.

1.1. Enquadramento e Justificação

O aumento da oferta e da concorrência no mercado levaram a uma maior preocupação por parte das empresas em focar-se na criação de valor. A necessidade das empresas criarem uma identidade diferenciadora que permita reforçar o seu posicionamento no mercado tornou-se o maior desafio, nos dias de hoje. É neste contexto que surge a criação de valor da marca, conceito que se tem tornado relevante no contexto de marketing.

É fundamental que as organizações compreendam como uma marca ou produto pode ter valor para o consumidor e como esse valor é mantido (Aaker, 1991). Segundo Aaker (1991), o *brand equity* permite criar valor para a empresa, a nível financeiro, e para o consumidor, na sua satisfação. Uma marca com valor tem a capacidade de influenciar a perceção do consumidor sobre o desempenho de um produto, aumentar a eficácia da sua comunicação e do seu

crescimento, contribuir para uma maior resistência face à concorrência e para tornar o consumidor menos sensível a preços elevados (Farquhar, 1989; Keller, 1993; Kotler & Keller, 2006).

De acordo com Aaker (1991), elementos como o nome da empresa, marcas, símbolos, *slogan*, associações à marca, conhecimento, fidelidade e qualidade percebida, têm um papel fundamental na criação de valor da marca, e considera-se a prioridade das empresas. Estes elementos quando são poderosos, influenciam a percepção, a escolha do consumidor e o comportamento de uma compra futura. Sendo o valor da marca um fator importante para as empresas, estas devem preocupar-se em desenvolver marcas fortes que permaneçam na mente do consumidor durante mais tempo, com o objetivo de proporcionarem ao cliente a melhor experiência com o produto ou serviço (Keller, 1993).

A definição do posicionamento da marca na mente do consumidor e a utilização das ferramentas adequadas para promovê-la no mercado tornou-se uma necessidade nos dias de hoje. Considerando que o marketing tem um papel fundamental na criação e entrega de valor, de nada serve fornecer valor para o cliente se o mesmo não for comunicado (Kotler, 2000). As estratégias de marketing associadas à comunicação da marca, devem considerar a identidade da marca e a sua missão, tornando a comunicação mais eficaz (Kotler & Keller, 2006). A comunicação do valor da marca permite transmitir informações sobre a mesma e sobre o seu valor, com o intuito de familiarizá-la e criar associações diferenciadoras que permitam tornar a marca atrativa e vendável (Clifton & Simmons, 2005).

Neste sentido, o presente relatório de estágio tem enfoque na comunicação de valor da empresa CODI e das marcas de impressoras 3D que representa, contribuindo para o aumento da notoriedade e da vantagem competitiva da empresa no mercado.

A observação em contexto de estágio revelou que a comunicação de valor da marca seria um fator importante a melhorar. Desta forma, considera-se relevante analisar o processo de comunicação da empresa, com o intuito de promover o negócio da CODI e propor ações de melhoria na comunicação de valor das marcas de impressoras 3D.

1.2. Apresentação da empresa

O estágio curricular decorreu na empresa CODI, uma empresa especializada na comercialização, serviços e desenvolvimento de produtos associados à tecnologia de impressão 3D.

Em 2010, a CODI integrou o grupo de empresas da inCentea, que é um grupo de empresas de prestação de serviços profissionais desagregada em diversas áreas de negócio, nomeadamente: Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócio e Engenharia de Produto. Com 30 anos de atividade, o grupo InCentea está presente em Portugal, Espanha, Brasil, Cabo Verde, Angola, Moçambique e São Tomé e Príncipe, contando com cerca de 330 colaboradores.

O grupo de empresas inCentea teve origem numa estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias, constituída por várias empresas. Os objetivos e a visão deste grupo passam pela utilização de tecnologias, gestão de parcerias e pela criação de valor, visto que ambiciona ser uma organização a nível global, focada na criação de valor e na formação de uma comunidade.

A CODI é uma empresa portuguesa com 24 anos de existência, cuja atuação incide em três áreas de negócio, com recurso à tecnologia de impressão 3D, nomeadamente: Soluções 3D, focada na comercialização de impressoras, scanners e softwares 3D; Serviços 3D, que consiste no desenvolvimento de trabalhos de impressão e digitalização em 3D; e Desenvolvimento de produto, que permite industrializar um conceito ou ideia de produto.

A CODI está sediada em Leiria, onde se encontra orientada para todas as áreas de negócio, e na zona norte do país, em Matosinhos, focada apenas nos serviços 3D. A empresa opera em Portugal e na Galiza, voltada sobretudo para a comercialização de impressoras para o setor industrial, com a finalidade de desenvolver protótipos, ferramentas de apoio à produção, peças para utilização final, entre outras aplicações direcionadas para os vários setores da indústria.

Através da tecnologia de impressão 3D, a CODI tem como propósito garantir soluções de qualidade, otimizando o processo de fabricação e o desenvolvimento de produto inovadores, de forma a acrescentar valor para os seus clientes. A sua estratégia de diferenciação passa pela oferta de uma gama de produtos profissionais, reconhecida pela sua elevada performance.

O volume de negócios da empresa decresceu nos últimos 2 anos, devido à diminuição das vendas dos equipamentos, seguindo-se os serviços e o desenvolvimento de produtos, respetivamente.

O negócio atua essencialmente em empresas de referência a nível nacional, que apostam na inovação no seu processo de fabrico. Desta forma, a CODI destaca como principais *players* de mercado, empresas como a Bosch, Bolflex, Vodafone, EDP, Tekever, S3D, Bramp, entre outras empresas.

A empresa conta com 10 colaboradores, composta pelo CEO, o responsável pelo sucesso geral de toda a organização; departamento comercial, responsável pela comercialização e aconselhamento das soluções 3D que melhor se adequam a cada necessidade; departamento técnico, focado no apoio técnico associado aos equipamentos 3D; departamento de design, focado na investigação e desenvolvimento de novos conceitos; departamento de marketing, responsável pela comunicação da marca da empresa, da tecnologia e da sua potencialidade em todos os setores; e pelo departamento administrativo, que executa o atendimento, aprovisionamento e faturação da empresa. O anexo 1 apresenta um organograma com a estrutura do funcionamento hierárquico da CODI.

O modo de atuação da empresa reflete a missão geral do grupo inCentea. A sua filosofia reflete-se em acrescentar valor ao negócio dos seus clientes e satisfazer, de uma forma socialmente responsável, as expectativas dos seus colaboradores, parceiros e acionistas.

A CODI incute na organização a facilidade na criação de relações de confiança entre colaboradores, um diálogo livre que proporciona um ambiente harmonioso, contribuindo assim para um espírito comum de entreajuda e transparência na organização. Este tipo de cultura organizacional também permite tornar os colaboradores mais felizes no seu trabalho, proativos e interessados em competir e esforçar-se para a obtenção de melhores resultados.

1.3. Objetivos de estágio

De uma forma geral, a aplicação dos conhecimentos consolidados ao longo do percurso académico na realidade empresarial é considerado um dos objetivos do estágio curricular. Considerando os objetivos definidos para o desenvolvimento das competências na área de marketing, em particular na realização de atividades que se destinam à comunicação da empresa, o plano de estágio curricular incluía as seguintes atividades e tarefas:

- Estudo do posicionamento da empresa no mercado e respetiva clarificação;
- Segmentação e caracterização dos segmentos-alvo;
- Definição de uma estratégia de marketing;
- Definição de uma estratégia de comunicação de valor da marca;
- Refletir a estratégia num *Balanced Scorecard*.

As atividades referidas têm em comum o facto de estarem relacionadas com o processo de comunicação da CODI, e sobre elas recair a expectativa de, uma vez melhoradas, poderem contribuir para melhorar a performance da empresa.

É de referir que o aumento da concorrência no mercado de impressão 3D e a fraca comunicação do valor da empresa em Portugal, conduziu à perda de competitividade e redução das vendas.

Neste sentido, o trabalho desenvolvido no presente relatório de estágio centra-se na melhoria da comunicação de valor da empresa CODI e respetivos produtos comercializados, apostando para o efeito na força de vendas e nas ações de comunicação de marketing. Para tal, utilizar-se-á a metodologia DMAIC com a aplicação do *Balanced Scorecard* na última fase.

1.4. Metodologia

Esta secção apresenta o tipo de pesquisa científica e a metodologia adotada no presente trabalho. Neste estudo é adotada uma estratégia de investigação empírica, procedendo ao desenvolvimento de um estudo de caso de carácter exploratório, sustentado pela pesquisa bibliográfica. O estudo de caso, pressupõe a investigação de um determinado acontecimento numa envolvente real, por meio da recolha de informação (Robson, 2002).

Foram recolhidos dados primários e secundários que sustentam a elaboração do presente estudo de caso. A recolha de dados primários foi efetuada por meio da observação dos procedimentos da empresa, das suas práticas e comportamentos. Ainda, foram realizadas questões aos colaboradores da organização, com o intuito de compreender melhor os procedimentos utilizados e como podem ser melhorados. Neste sentido, o estudo de caso utiliza uma abordagem qualitativa, dada a realização de entrevistas individuais semiestruturadas. Para isso, foi solicitado ao administrador e à diretora comercial da empresa que respondessem a algumas questões. A escolha destes membros de diferente nível hierárquico, deve-se à visão ampla que têm das diferentes perspetivas da organização e pelo contacto que têm com os clientes. As questões realizadas permitem obter uma análise geral interna e coerente, de modo a elucidar os problemas existentes na organização e como podem ser resolvidos. Desta forma, considera-se como fonte de informação deste estudo os colaboradores da CODI. Também foi considerado importante para o estudo, a recolha de dados secundários, através de informação interna da empresa, em estudos e *papers* científicos sobre o tema do presente relatório.

No que diz respeito à estrutura aplicada importa definir os métodos a adotar, a fim de promover a comunicação de valor da marca. Posto isto, será aplicado o método DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) que visa analisar os problemas associados à comunicação da marca e posteriormente serão propostas respetivas melhorias. Nas cinco fases do método DMAIC, serão aplicadas ferramentas e metodologias baseadas no *Lean Seis Sigma*, de forma a melhorar a comunicação do valor da marca. As etapas do método englobam os seguintes objetivos:

- *Define* – Identificação do problema e definição de oportunidades de melhoria;
- *Measure* – Medição do desempenho através dos indicadores da performance (KPI);

- *Analyze* – Identificação das causas do problema, neste caso, a dificuldade em comunicar o valor da marca;
- *Improve* – Apresentação de ações de melhoria, para que sejam implementadas no futuro;
- *Control* – Definição de métodos de controlo que permitem garantir a contínua melhoria das ações propostas.

De acordo com este método, numa fase inicial será identificado o problema da empresa através da análise dos procedimentos e da medição do seu desempenho. Descobertas as causas do problema, serão sugeridas ações de melhoria para que sejam implementadas. Por fim, prossegue-se com a definição dos indicadores que permitem avaliar o desempenho da empresa na implementação das melhorias propostas no processo de comunicação, através do método *Balanced Scorecard*.

1.5. Estrutura do relatório

Esta secção apresenta a estrutura do relatório de estágio, com uma breve descrição dos tópicos que contém cada capítulo. O estudo decompõe-se assim em cinco capítulos, que são os seguintes:

- **Capítulo I – Enquadramento:** No primeiro capítulo é feito um enquadramento geral, composto por 5 tópicos. Inicia-se com um enquadramento do tema em estudo, segue-se uma apresentação da empresa facilitadora do estágio e posteriormente são definidos os objetivos do relatório de estágio. Em seguida, é apresentada a metodologia aplicada na realização do trabalho e conclui-se com a descrição da organização do mesmo.
- **Capítulo II – Revisão de Literatura:** No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico com a revisão de conceitos e práticas mais relevantes. Os temas abordados serão a criação de valor de uma marca e a sua comunicação através do papel da força de vendas e conteúdos *online* e *offline*. Os capítulos que se seguem terão como referência os temas abordados na revisão de literatura.

- **Capítulo III – Atividades realizadas no estágio:** Este capítulo tem como objetivo discriminar as atividades realizadas ao longo do estágio curricular na empresa, relacionadas com o objetivo do estudo de trabalho.
- **Capítulo IV – Aplicação da Metodologia DMAIC ao processo de comunicação da CODI:** Inicialmente, será introduzido o problema em análise e de seguida será aplicado o método DMAIC baseado nas metodologias *Lean* Seis Sigma.
- **Capítulo V – Conclusão:** Neste último capítulo, serão referidas as principais conclusões com a elaboração deste trabalho, bem como as recomendações de melhoria e os tópicos propostos para uma investigação futura. Caso existam, serão também mencionadas as restrições e limitações ao estudo realizado.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo será abordado o conceito de criação de valor de uma marca e como pode ser comunicado o seu valor no contexto empresarial. De seguida, é feita uma abordagem à comunicação de valor de uma marca, através da força de vendas e de conteúdos *online* e *offline*.

2.1. Valor da marca

Atualmente, o mercado é pautado pela crescente disputa entre marcas e empresas, com o intuito de conseguirem captar a atenção do consumidor. As marcas tentam competir na transmissão de emoções, que são mais facilmente percebidas pelos consumidores, prevalecendo a abordagem racional (Vaptsarov, 2014). Este desafio refletiu-se no contexto organizacional, que sentiu necessidade de criar estratégias de diferenciação focadas na comunicação de valor da marca e na criação de relações fortes com os clientes. Contudo, implementar uma marca bem-sucedida requer conhecimento do mercado, de forma a responder às suas necessidades e contribuir para os resultados da empresa.

No contexto atual, a construção do valor de uma marca é fundamental para sustentar a relação entre o consumidor e a empresa (Wang *et al.*, 2018). Posto isto, é imprescindível compreender a envolvente de uma marca, para que a empresa possa tomar decisões estratégicas mais assertivas e eficientes, que permitam mostrar o valor de uma marca para os *stakeholders*. De forma a compreender claramente o valor da marca, será realizada uma breve abordagem do conceito de marca.

2.1.1. Marca

As empresas reconhecem que o valor de uma marca é um fator estratégico que devem ter em conta e que uma marca bem-sucedida promove a sobrevivência da empresa a longo prazo (Niculescu, Dumitriu, Purdescu, & Popescu, 2019).

Aaker (1991) define a marca como um nome e/ou um símbolo distintivo, utilizado para identificar e diferenciar os produtos e serviços de um fabricante da sua concorrência. Mais tarde, o autor acrescenta que a identidade de uma marca fornece uma direção, propósito e significado, contribuindo para a sua visão estratégica e criação de valor através de associações à marca (Aaker, 1996). De acordo com AMA (2014), a marca corresponde a um nome, conceito, design, símbolo ou outra característica, que permite diferenciar um produto ou serviço de um fornecedor dos restantes, destacando a sua diferenciação.

Kotler & Keller (2006) referem ainda que as marcas permitem identificar a origem de um produto ou do seu fabricante, levando à atribuição de responsabilidade no produto por parte do consumidor. A identificação da sua origem salvaguarda o consumidor e o fabricante da imitação de produtos pela concorrência. Por outro lado, esta característica facilita na decisão de compra do produto permitindo comparar com outros, com base na forma como a marca está estabelecida no mercado.

É de salientar que a marca geralmente é vista como algo valioso, que resulta de um elevado nível de conhecimento, reputação e posicionamento no mercado. A marca apresenta vantagens para o consumidor que a utiliza, e para o fabricante, através do retorno resultante da aposta na inovação, no esforço despendido e no risco associado (Kapferer, 2000). Para o consumidor, uma marca está associada à qualidade e garantia do produto, fomentando a confiança e facilitando no processo de seleção do mesmo, devido à associação de atributos na mente do consumidor que expressam juízos de valor relativamente à marca (Rosenberg, 1977; Valls, 1992).

As marcas estão associadas a emoções e valores que se podem comparar a uma relação entre consumidor e a marca, criando uma empatia e admiração por parte do consumidor, desejando

estar associado a estas (Bassat, 1999). A associação da marca a juízos de valor torna pertinente analisar de que modo é fornecido valor a uma marca ou produto, e como comunicá-lo.

2.1.2. Criação de valor da marca

Este tema tem sido cada vez mais abordado na literatura de marketing e várias são as definições propostas em torno do valor da marca, também designado por *brand equity*.

Um dos conceitos mais referidos na literatura, desenvolvido por Aaker (1991), define o valor da marca como “um conjunto de ativos e passivos vinculados à marca, como o nome e o símbolo, que adiciona ou subtrai, o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa”. O autor acrescenta, que é o valor atribuído à marca pelo consumidor, e que vai influenciar a sua escolha na decisão de compra, atribuindo informação sobre o produto ao consumidor. Segundo os autores Yoo, Donthu, & Lee (2000), o *brand equity* é a escolha do consumidor, com base na diferença entre um produto com marca e outro sem marca, com os mesmos estímulos e atributos, ao nível de marketing. Portanto, pode ser considerado como um investimento por parte do marketing, nos produtos e serviços das empresas para criar a marca e o seu reconhecimento nos clientes (Kotler & Keller, 2006). Farquhar (1990) refere que a marca favorece o valor de um produto, para além do seu valor funcional. O valor da marca permanece na mente do consumidor, já o nome, símbolo e outras componentes, acompanham o produto e ajudam no reconhecimento e decisão por parte do consumidor.

Aaker (1996) apresenta um modelo que permite compreender de que forma o consumidor valoriza uma marca e quais as razões. O modelo é composto por cinco dimensões relativas à perceção do consumidor, nomeadamente a lealdade à marca, consciência, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos da empresa. O autor refere que o valor da marca tem impacto para o cliente e para a empresa, na medida em que a empresa propõe valor ao cliente, levando à sua satisfação e lealdade à marca, resultando na criação de valor para a empresa.

As dimensões que se seguem são extremamente importantes na formação de valor para os consumidores e para as empresas, permitindo criar uma relação positiva na decisão de compra (Aaker, 1996).

- **Lealdade** - A lealdade à marca, que consiste na compra repetida de um produto ao longo do tempo, permite aumentar o valor da marca, reduzir os custos investidos no marketing, na atração de novos clientes e na resposta a ameaças dos concorrentes.
- **Consciência ou notoriedade da marca (*brand awareness*)** – Refere-se à facilidade que os consumidores têm em reconhecer uma marca entre outras concorrentes, ou seja, é a familiaridade dos consumidores à marca e aos seus constituintes (logotipo, símbolo, entre outros). Esta dimensão reflete a marca na mente dos consumidores, podendo levar o cliente a tornar-se leal à marca.
- **Qualidade percebida** - Considerada a percepção do cliente sobre a qualidade do produto ou serviço, é um fator crucial que garante razões para comprar e diferenciar das marcas concorrentes, permitindo estabelecer um preço *premium*.
- **Associações da marca** – São as associações que o consumidor guarda na sua memória relativamente à marca, através da construção da identidade de uma marca. As associações resultam da consciência da marca, podendo facilitar no processo da tomada de decisão do consumidor (B. Yoo et al., 2000).
- **Outros ativos** – Está relacionada com os ativos associados ao valor da marca, como o registo de marca ou patentes. Apesar de contribuir para o valor, esta dimensão não se aplica nas investigações académicas baseadas no modelo de Aaker (1991).

De acordo com Vahdati & Nejad (2016), a construção do valor da marca ainda pode ser analisada numa perspetiva financeira, corporativa e de cliente. O valor da marca do ponto de vista financeiro consiste no aumento do fluxo de caixa através da venda de produtos de marca. Na perspetiva corporativa refere-se ao valor acrescentado à empresa relativamente ao nome da marca, sendo que não abrange o produto sem nome. E finalmente, o valor da marca associado ao cliente, que se refere à consciência da marca por parte do consumidor.

No contexto atual, também existem alguns fatores que permitem a construção do valor da marca numa organização que passam por: melhorar a percepção das vantagens do produto e do seu desempenho por parte das empresas; melhorar a fidelização dos clientes; minimizar a vulnerabilidade face a ações de marketing por parte da concorrência; melhorar a eficácia da

comunicação no marketing e criar oportunidades para expandir a marca (Niculescu *et al.*, 2019). Os autores também mencionam que a marca contribui para aumentar o valor percebido dos produtos, com o intuito de aumentar a influência e as escolhas dos clientes. O papel da marca é refletido no preço mais elevado e as suas vantagens refletem-se a longo prazo, sobretudo na margem de lucro. Portanto, é importante que uma organização avalie a marca e o seu valor para compreender o que pode ser melhorado (Niculescu *et al.*, 2019).

Vários autores concordam que a marca é um compromisso para o consumidor, de um conjunto de características, qualidades, e benefícios, garantindo um produto de qualidade. Sendo assim, a marca não indica apenas qual a origem do produto, mas a soma de valores percebidos pelo consumidor. A mesma simplifica a decisão do consumidor, reduz os custos associados à procura do produto e ao risco associado à compra (Keller & Machado, 2006).

Neste sentido, o estudo do comportamento do consumidor torna-se relevante para dar a conhecer como criar um produto de forma a satisfazer as necessidades do mercado, criar novas marcas, definir preços e implementar ações mais adequadas para comunicar o valor da marca (Kotler & Keller, 2006). A decisão de compra pode ser influenciada por questões psicológicas, pessoais, sociais e culturais, que podem ser reconhecidas antes ou durante a decisão, considerando um processo constante (Kotler, 1998). Segundo Damasio (2005), a escolha do consumidor pode ser influenciada pela prioridade na satisfação das necessidades, pelas emoções e experiências anteriores. Vaptsarov (2014) refere que as marcas apresentam duas características, nomeadamente a funcionalidade, em que a marca deve refletir as características qualitativas do produto permitindo a fácil identificação por parte do consumidor; e a sociabilidade, que se refere à capacidade de criar relações com os consumidores.

É necessário ter em consideração que o reconhecimento do valor de uma marca pode demorar algum tempo a ser criado, pois inicialmente o consumidor conhece a marca e mais tarde é que cria afinidade. Portanto quanto mais associações à marca, mais esta ficará retida na mente do consumidor considerando-se um ativo valioso (Aaker & Joachimsthaler, 2000). No caso das marcas recentes e pouco conhecidas no mercado existe um maior risco associado, podendo prejudicar o valor percebido pelo mercado. Por outro lado, uma marca forte e conhecida no mercado com um elevado valor associado tem maior probabilidade de ser escolhida no processo de decisão. O facto de ser uma marca conhecida facilita no aumento da procura, possibilita a

adoção de um preço mais elevado (*premium*) e permite atuar como uma barreira à entrada de concorrentes no mercado (Mitchell, King, & Reast, 2001; Wise & Zednickova, 2009). Posto isto, as organizações começaram a dar mais importância ao papel das marcas, pelo facto de criarem valor para as empresas e seus *stakeholders* (Ramaswamy & Ozcan, 2016).

2.1.3. Valor da marca no contexto B2B

Paralelamente ao estudo do valor da marca com base no consumidor, o conceito da marca no mercado *business-to-business* tem ganho relevância na literatura. Tem-se vivenciado um aumento da importância das marcas corporativas, pelo facto de alavancarem o crescimento das empresas a longo prazo. Do ponto de vista organizacional, o *brand equity* promove a reputação da empresa e da sua marca, precavendo problemas de diferenças culturais nos mercados, e comunica a qualidade da marca, possibilitando a introdução noutros mercados (Shankar, Azar, & Fuller, 2007).

Os elementos valorizados pelo cliente na escolha de uma marca, estão relacionados com o aumento da produtividade do cliente, sobretudo a qualidade, fiabilidade, durabilidade, tempo de entrega, especialização, entre outros (Beverland, Napoli, & Lindgreen, 2007; Persson, 2010). Neste contexto, uma marca permite comunicar os fatores distintos de uma empresa e as características dos produtos, diferenciando-se da concorrência. Por outro lado, considerando que a oferta qualitativa e quantitativa de produtos tem aumentado dia após dia, há uma maior necessidade de criar valor simbólico nos produtos, de forma a diferenciá-los da toda a oferta existente no mercado e que garanta uma maior resistência (Cerviño, 2002).

De acordo com Valls (1992), a marca auxilia no controlo da quota do mercado, facilita a introdução de novos produtos e permite obter vantagens promocionais. Lambim (2000) refere que a marca facilita a adoção de uma estratégia a longo prazo, nomeadamente na proteção da marca, no caso de estar registada fica salvaguardada de imitações ou falsificações dos seus produtos, no posicionamento da empresa face à concorrência, e por fim, como um ativo intangível na constituição de riqueza para a empresa, quando é bem gerida e comunicada.

As marcas no contexto organizacional precisam de estabelecer relações de confiança com os *stakeholders*, através do desenvolvimento de laços afetivos e cognitivos (Andersen & Kumar, 2006; Lynch & Chernatony, 2007). De acordo com o estudo realizado por Jensen & Klastrup (2008), a relação da marca com os clientes é determinada pela avaliação racional e emocional associada à marca. A avaliação racional é determinada por associações de qualidade de produto, qualidade de serviço e o preço, enquanto na avaliação emocional é influenciada por fatores como a diferenciação, promessa e credibilidade.

Os clientes B2B consideraram a qualidade o principal atributo na escolha da marca de um produto, seguido da confiabilidade, desempenho, serviço pós-venda, facilidade de operação, facilidade de manutenção, preço, reputação do fornecedor e finalmente o relacionamento com o pessoal do fornecedor (Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004). Desta forma, as empresas precisam de fornecer os aspetos tangíveis e intangíveis, a fim de gerar emoções positivas. O papel das emoções está associado às qualidades funcionais de uma marca, pelo que os profissionais de marketing no contexto B2B devem promover os elementos intangíveis e funcionais do produto, de forma a apelar aos benefícios emotivos transmitindo o valor da marca. Porém é importante considerar que os fatores intangíveis são os que mais afetam as decisões de compra, face às características funcionais do produto (Shaw, Giglierano, & Kallis, 1989).

Muitas empresas concentram-se somente nas características funcionais esquecendo que os aspetos emotivos contribuem para criar relacionamentos e negócios mais duradouros com os clientes (Mahajan & Wind, 2002). As marcas constituídas unicamente em torno do valor funcional são facilmente imitadas e estão vulneráveis à entrada de novos concorrentes no mercado. As marcas que apostam numa associação emocional, contribuem para a sua diferenciação e estão fortemente posicionadas para atrair e reter clientes. Os clientes no mercado B2B são influenciados por valores racionais e emocionais que influenciam na tomada de decisões organizacionais (Lynch & Chernatony, 2007). Implementar uma marca com valores clarificados, constitui um grande desafio para as organizações que procuram obter uma maior vantagem competitiva. A construção do valor da marca não se trata apenas de elaborar os elementos constituintes da marca como o *slogan*, mas sim articular o seu compromisso com os *stakeholders* (Lynch & Chernatony, 2007). A fidelidade e a confiança da marca industrial são as principais variáveis que criam o valor de uma marca (Han & Sung, 2008). Os mesmos autores investigaram o efeito do valor da marca nas relações entre clientes e fornecedores no mercado

B2B, e considera que os fatores que influenciam o valor da marca institucional e o desempenho do relacionamento são os seguintes (Han & Sung, 2008):

1. Desempenho da transação – Trata-se da percepção do desempenho associado a uma transação por parte do cliente empresarial;
2. Compromisso – O relacionamento contínuo entre cliente e fornecedor garante mais esforço, face à sua manutenção;
3. Qualidade da relação – Através da partilha de informações, qualidade de comunicação, relação a longo prazo e a sua satisfação;
4. Custo da mudança – A mudança de fornecedor requer a dedicação de tempo, esforço e dinheiro na procura de um novo fornecedor;
5. Fidelidade à marca – Analisando a compra repetida de uma determinada marca durante os últimos anos;
6. Confiança da marca – Refere-se à expectativa positiva e confiável em relação à marca de um fornecedor;
7. Satisfação do cliente – Satisfação do cliente derivado do cumprimento de desejos, expectativas e necessidades relacionadas a uma compra;
8. Valor da compra - A avaliação geral do cliente, tendo em conta o valor da compra e a avaliação dos benefícios fornecidos;
9. Competência do fornecedor - A avaliação feita pelo cliente, relacionada com o processo de entrega, qualidade do produto, preço e tecnologia.

A relação que uma marca mantém com um cliente é determinante para a sua fidelização a uma marca. Neste sentido, existe uma relação positiva e recíproca entre o valor da marca e a fidelização a essa marca. Os clientes fiéis a uma marca estão mais aptos a responder de forma favorável a um estímulo da marca, face aos outros clientes (Grover & Srinivasan, 1992). Desta forma, fidelizar os clientes é essencial para a comunicação do valor de uma marca, pois permite reduzir os custos de marketing.

São vários os estudos realizados ao longo do tempo em torno dos antecedentes da fidelização. De acordo com Peppers & Rogers (2011) a fidelização é sustentada pela satisfação, confiança e compromisso do cliente com a marca. Mais tarde, Thaichon & Quach (2015) consideram que o valor da marca é um fator adicional na fidelização a uma marca, para além da satisfação e da confiança. Da mesma forma, Tasci (2016) considera que a fidelização dos consumidores

relativamente às marcas é influenciada pelo seu valor, confiança e satisfação. A satisfação do consumidor está relacionada com a confiança e o valor da marca, acabando por tornar os clientes fiéis, contribuindo assim para uma maior retenção de clientes. As marcas e os relacionamentos fortes no mercado *business-to-business* são os principais impulsionadores da competitividade da empresa, criação de valor da marca e da fidelização dos clientes à marca. (Thaichon & Quach, 2015). Em suma, é importante a construção de relacionamentos fortes que garantam uma maior satisfação e confiança dos clientes face a uma marca, que promovam a sua fidelização e minimizem a tendência dos clientes procurarem outra marca.

2.2. Comunicação do Valor da marca

A complexidade do mercado tornou a diferenciação entre os produtos uma tarefa árdua e nesse sentido cabe à comunicação destacar as marcas no mercado, com o intuito de facilitar a perceção das vantagens de um produto face a outro (Keller, 2001). O aumento da competitividade no mercado levou as marcas a criarem uma força diferencial, de forma a superarem os obstáculos. Neste sentido, é fundamental que a comunicação promova e fortaleça a marca e o seu valor, para além de se focar na promoção das vendas (Clifton & Simmons, 2005). O mesmo autor refere que a comunicação de uma marca deve ser analógica e digital com o objetivo de fornecer informação sobre a marca, comunicar o seu valor e familiarizá-la e criar associações diferenciadoras que permitam tornar a marca atrativa e vendável.

2.2.1. O papel da Força de vendas na comunicação do valor da marca

Nos últimos anos, atrair e satisfazer os clientes tornou-se uma tarefa cada vez mais difícil, devido à intensificação da concorrência e à maior exigência por parte dos clientes. A força de vendas é quem representa a organização aos seus clientes, é a “cara” da empresa, responsável por comunicar a sua missão, com capacidade de responder e gerar informações que permitem aumentar o valor da sua proposta para o cliente (Miralles, 2002; Andrade *et al.*, 2017). Sendo

o elo de ligação entre a empresa e os clientes, tem um papel importante na construção de relações com os clientes e na comunicação dos valores das marcas.

Nos mercados *business-to-business* a comunicação da marca é sobretudo proveniente da força de vendas e da sua capacidade de criar estratégias para interagir com os clientes. A comunicação bem-sucedida, requer estratégias de venda que incorporam os valores da marca, apelando para as preocupações emocionais e racionais dos clientes (Lynch & Chernatony, 2007). Portanto, importa compreender de que forma podemos melhorar a comunicação da marca, através da força de vendas da empresa, considerado um ativo importante na comunicação de valor da marca.

De acordo com Bonoma, Bagozzi, & Zaitman (1978) a venda pessoal é uma prática que envolve a interação, exploração de pensamentos e sentimentos, a troca de informação e desenvolvimento de novas posições e relações. Quando uma equipa de vendas é bem estruturada é possível garantir o sucesso no processo de vendas no mercado (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2006). Para além do foco nas vendas, a força de vendas deve ter a capacidade de diagnosticar os problemas dos clientes e propor soluções. Portanto a sua tarefa passa por mostrar como a empresa pode ajudar o cliente, de forma a criar valor acrescentado (Kotler & Keller, 2006).

Segundo os autores Lindon *et al.* (2011), a eficácia da força de vendas desempenha um papel essencial no sucesso de uma empresa. A informação, conhecimento e experiência transmitida pelo vendedor, resulta numa maior confiança do cliente, em optar por determinado produto que lhe vai garantir um maior benefício.

A força de vendas no mercado B2B consegue captar informações importantes durante o processo de venda, contribuindo para que a marca adote uma mensagem que responda às necessidades e preocupações dos clientes. Assim, abordar os valores da marca neste processo, que responda às necessidades dos clientes e à sua mensagem permite que os vendedores maximizem os esforços de venda e obtenham resultados de comunicação mais eficazes (Lynch & Chernatony, 2007).

Conforme referem Lynch & Chernatony (2007), as marcas fortes apresentam uma maior vantagem competitiva no mercado. Neste sentido, as empresas devem procurar criar uma

abordagem estratégica que permita comunicar a marca, de forma a aumentar o reconhecimento da mesma no mercado. Para isso, as empresas devem começar por identificar os valores que refletem as competências da marca e que respondem às necessidades dos clientes organizacionais, e de seguida, devem adotar uma abordagem composta, isto é, que combine os valores funcionais e emocionais. A comunicação dos valores emocionais nas estratégias de marca da empresa, contribuem para uma estratégia mais robusta e duradoura (Lynch & Chernatony, 2007). Assim, os vendedores que respondem às necessidades funcionais e afetivas dos clientes estarão mais propícios para criar uma ligação afetiva, resultando em relações entre comprador e vendedor duradouras (Lynch & Chernatony, 2007). Nos mercados B2B, as influências emocionais são difíceis de identificar, pois os compradores tendem a procurar justificações racionais para a decisão de compra, baseadas em fatores como o *status*, a posição e a segurança no trabalho. De forma a facilitar a perceção dos compradores organizacionais, a força de vendas necessita de adquirir informações sobre os papéis, a composição e as expectativas dos membros dos departamentos de compras, orientando a comunicação do valor da marca para as necessidades destes compradores (Lynch & Chernatony, 2007).

Segundo um estudo realizado por Baumgarth & Schmidt (2010), a marca influencia a força de trabalho e a cultura corporativa quando a organização se compromete a agir de acordo com os valores e objetivos da marca, quando relacionados com os clientes. É crucial compreender de que forma a relação entre vendedor e marca tem impacto no desempenho da força de vendas. Os estudos realizados na investigação desta relação ainda são limitados. Porém, um estudo realizado por Agnihotri *et al.* (2017) prova que a ligação dos vendedores com a marca desempenha um papel significativo no seu desempenho, compromisso, esforço e satisfação no trabalho. Assim sendo, importa referir a existência de dois tipos de vínculo entre vendedor e marca, nomeadamente, a criação de um relacionamento entre vendedor-marca e a ligação entre vendedor-marca.

Michel, Merk, & Eroglu (2015) definem a relação vendedor-marca como uma interação que permite criar uma ligação entre marca e o vendedor, sendo que a sua intensidade tem impacto na qualidade da relação. Esta relação é estabelecida em torno de dimensões cognitivas e afetivas que geram emoções nos vendedores. Apresenta três dimensões, o afeto, a confiança e o reconhecimento, que são relevantes sobretudo para avaliar o sucesso de uma marca. Esta relação influencia diretamente os vendedores e as suas atitudes, afetando a sua motivação na

venda da marca face a outra. Os vendedores sentem-se reconhecidos quando os clientes valorizam os seus conhecimentos e serviços durante o processo de vendas.

Para Allison *et al.* (2016) a ligação vendedor-marca consiste na capacidade do vendedor em desenvolver uma relação de afeição à marca, com o intuito de analisar a influência da relação no desempenho de vendas. Gillespie & Noble (2017) também provaram que quando o vendedor se identifica com a marca a afeição aumenta. Esta ligação aumenta o esforço de vendas para a marca e a satisfação no trabalho. O vendedor com maior ligação à marca obtém melhor desempenho, beneficiando no resultado de vendas, afirmando que a relação entre vendedor-marca pode ser um recurso utilizado para promover as vendas. Também são considerados antecedentes do desempenho dos vendedores o compromisso organizacional, motivação e satisfação no trabalho. Face aos antecedentes da motivação, o afeto identificou-se ter mais impacto na motivação para vender, seguido do reconhecimento da marca (Allison *et al.*, 2016).

Posto isto, os gerentes de uma marca devem promover o foco no desenvolvimento e gestão da relação entre o vendedor e a marca. Do mesmo modo, os gestores das empresas têm de se consciencializar que a motivação na força de vendas ajuda as organizações a enfrentar os desafios e trabalhar em conjunto, com o intuito de melhorar os seus resultados (Khusainova, Jong, & Lee, 2018).

A mudança do paradigma face às exigências do mercado, também alterou o modelo de vendas baseado no cliente, como meio de criar e entregar valor (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). Assim, surge um novo tipo de venda designada venda criativa, que consiste numa abordagem centrada no cliente e que requer o seu envolvimento, com o intuito de criar novas ideias e comportamentos apresentados pelo vendedor, ou seja, também conhecida pela personalização de produto (Wang & Netemeyer, 2004). Na venda criativa, os vendedores avaliam e criam estratégias para garantir a satisfação dos clientes, encontram novas formas de prospeção e desenvolvem apresentações de vendas inovadoras. A personalização e a adoção de uma estratégia inovadora em toda a organização fornece a estrutura necessária para a força de vendas adotar a venda criativa (Locander, Weinberg, & Locander, 2018).

Devido às mudanças que ocorreram na estrutura de vendas, as fases do processo de venda têm sido ajustadas ao longo do tempo. Moncrief & Marshall (2005) referem que as organizações mudaram para uma estrutura de vendas orientada para o cliente, focada nas relações que visam construir e manter os negócios com os clientes mais lucrativos. Com base nesta abordagem, a figura 1 apresenta as várias fases do processo de vendas, que deve ser seguido por uma organização.



Figura 1 - Fases do processo de vendas
Fonte: Adaptado de Moncrief & Marshall (2005)

1ª Retenção dos clientes e exclusão – Esta fase inicial, diz respeito ao investimento da organização em recursos para reter os clientes com elevado potencial a longo prazo, ao invés de investir em cliente pequenos que não acrescentam valor para o negócio. Atualmente a empresa deve apostar nos clientes existentes e adquirir novos clientes, quando o valor respectivo à sua captação ultrapassar os custos do negócio. Portanto, nesta fase o foco é reter os melhores clientes.

2ª Base de dados e gestão do conhecimento – A *internet* veio facilitar a percepção das necessidades do consumidor através de informações como o histórico de pesquisas, como as compras realizadas e as necessidades dos utilizadores, contribuindo assim para prever uma compra futura. Para isso, as empresas estão a investir em base de dados que permitem atender melhor os clientes e melhorar a gestão de conhecimento. Nos dias de hoje, as empresas procuram cada vez mais analisar a pesquisa efetuada pelo cliente e os sistemas de gestão de conhecimento tornaram-se extensos. Estas duas ferramentas contribuíram para uma venda mais profissional e para maior foco nos negócios dos clientes.

3ª Criação de relacionamentos – A criação de relacionamentos exige que a força de vendas se concentre no longo prazo e não apenas em fechar a próxima venda, pelo que a equipa de vendas tem um papel muito importante neste processo e um elevado impacto no sucesso da empresa. Fornecer o melhor atendimento ao cliente a longo prazo é o atual objetivo, e para isso as empresas estão cada vez mais focadas em encontrar métodos para melhorar o relacionamento com os clientes.

4ª Comercialização do produto – Há alguns anos, o papel do vendedor passava pela oferta de um produto ou serviço numa interação cara-a-cara. Atualmente, os vendedores tornaram-se mais envolvidos no marketing estratégico, como na segmentação, desenvolvimento de produtos, e outras atividades de marketing. Os vendedores ainda são considerados os principais canais de informação para a empresa e clientes, porém os métodos da entrega de informação mudaram.

5ª Solucionar os problemas através de consultoria – Existem fatores e dúvidas que levam os clientes a hesitar no fecho de negócio, e para isso as necessidades dos clientes devem ser pré-determinadas, implementando assim uma abordagem de venda consultiva. Desta forma, os vendedores têm-se focado em identificar os problemas e necessidades com o intuito de criar soluções, juntamente com os clientes. Apesar de não ser um processo imediato, permite melhorar o relacionamento e criar uma parceria valiosa para ambos.

6ª Satisfazer as necessidades aos clientes – É o objetivo principal no processo de vendas, que permite acrescentar valor ao cliente, satisfazendo as suas necessidades. Quando satisfeitas de forma eficaz, o cliente tende a repetir a compra e fidelizar-se à empresa. Nesta fase os dois intervenientes estão a trabalhar num processo mútuo.

7ª Manter a relação com o cliente – Nesta última fase, o vendedor analisa e acompanha a satisfação do cliente face à compra efetuada, contribuindo assim para manter a relação com o cliente. Portanto, atualmente o foco passa por manter o relacionamento com o cliente de forma contínua para a realização de negócios.

Para além da criação de relações fortes e duradouras com os clientes, os autores Kumar & Reinartz (2012) defendem que a equipa de vendas deve possuir ferramentas tecnológicas eficazes e eficientes que permitam gerir as relações com os clientes. Assim sendo, referem que a força de vendas deve ser suportada por três elementos:

(i) Automação da Força de Vendas (*Sales Force Automation*) consiste no uso de aplicações tecnológicas associadas às vendas que permitem auxiliar nas tarefas administrativas e no registo de informações sobre os clientes e visitas, garantindo mais tempo para a criação de relações

com os clientes. É importante a criação de procedimentos que facilitem a organização da informação inserida no sistema;

(ii) Gestão de Contas-Chave (*Key Account Management*) trata-se de dar especial atenção aos principais clientes da organização, com o intuito de promover uma relação forte a longo prazo;

(iii) Oferta de serviços complementares (*Goods to Services Shift*) que corresponde à oferta de soluções inovadoras com o intuito da empresa se destacar e defender em mercados competitivos, com o objetivo de aumentar o lucro da empresa. Definido o processo a adotar, as empresas devem garantir ferramentas de suporte adequadas para a força de vendas poder gerir eficazmente as relações com os clientes e potenciais clientes (Kumar & Reinartz, 2012).

Assim sendo, as empresas devem fornecer *insights* claros sobre os valores da marca, estilo de comunicação e as competências no processamento de informação (Lynch & Chernatony, 2007). Concluímos que a força de vendas tem um papel fundamental no valor de uma determinada marca ou produto para o cliente. A relação que a força de vendas mantém com os clientes beneficia o desempenho da empresa, para além de obter benefícios monetários e também permite aumentar a satisfação, a fidelidade e o WOM positivo (Fernández & Pinuer, 2016).

2.2.2. Comunicação do Valor da marca nos meios *online* e *offline*

As ações de marketing têm impacto na criação e aumento do valor de uma marca, uma vez que as ações têm efeito imediato na marca. Segundo os autores Yoo *et al.* (2000), o elevado investimento em publicidade, juntamente com um preço elevado, distribuição intensiva e bem planeada, contribuem para construção de valor da marca na perspetiva do consumidor. Do ponto de vista financeiro, também referem que os gastos com publicidade, material de suporte da força de vendas, estudos de mercado, entre outros, influenciam positivamente o *brand equity* (Simon & Sullivan, 1993).

Todas as atividades de marketing associadas à comunicação da marca, devem considerar a identidade da marca e a sua missão, tornando a comunicação mais eficaz (Kotler & Keller, 2006). De acordo com o estudo realizado por Liu, Zhang, & Keh (2018) investir no marketing

de eventos e em publicidade tem impacto positivo nos resultados e no valor da marca no mercado B2B.

Com o aumento da competitividade no mercado, a comunicação da marca é determinante para o sucesso da mesma de forma a contribuir para o seu reconhecimento (Kapferer, 2008). Uma boa estratégia de comunicação causa reconhecimento, suscita identificação, promove lealdade e fidelização (Chaffey *et al.*, 2009). Portanto, as comunicações de marketing devem ser coerentes, consistentes, contínuas e complementares.

2.2.3. Comunicação do Valor da marca *online*

Com a inovação tecnológica, surgiram novas ferramentas digitais que permitiram aproximar o consumidor das marcas. Por conseguinte, este fenómeno contribuiu para a ampliação das marcas a nível global, para alargarem o poder de mercado e atingirem públicos que anteriormente era impensável.

O aparecimento de novos espaços de atuação digitais levou a novas oportunidades de comunicação das marcas, uma vez que, estes meios fortalecem a comunicação da marca e ajudam a criar experiências positivas e inovadoras, permitindo transmitir os valores e a missão da empresa. Por sua vez, esta mudança levou a uma nova abordagem das empresas perante o consumidor e à necessidade das empresas redefinirem os seus objetivos e estratégias de comunicação (Chaffey *et al.*, 2009a).

Esta tecnologia permite uma comunicação mais transparente entre empresas e consumidores resultando numa maior confiança e fidelização. Para além disso, o digital promove o reconhecimento, a interação, recomendação e partilha de informação que facilita a identificação de determinados públicos-alvo (Neto *et al.*, 2016). Da mesma forma, a *internet* simplifica os processos de negócios das empresas, amplia a sua comunicação, diminui as despesas operacionais, melhora a produtividade e facilita a criação de relacionamentos mais fortes com os clientes (Kim *et al.*, 2011). Do ponto de vista financeiro, promove a produtividade das empresas e aumenta o investimento em vários setores (Forman & Zeebroeck, 2012).

A definição de uma estratégia de marketing digital juntamente com outros meios de comunicação permite uma direção consistente e mais eficiente na concretização dos objetivos da empresa. De acordo com os objetivos da organização é necessário escolher os meios de comunicação que se adequam para responder às necessidades dos clientes (Barreda *et al.*, 2016). Os meios de comunicação *online* proporcionam por um lado às empresas grandes oportunidades e, por outro, grandes ameaças pois é difícil controlar o conteúdo que circula livremente (Ogden & Crescitelli, 2008).

Nos dias de hoje, a comunicação do valor de uma marca com recurso às ferramentas digitais possibilita uma interação coletiva ou individual com os clientes (Tuan *et al.*, 2018). Por sua vez, aumenta a fidelidade do cliente, a probabilidade de escolher uma determinada marca, atrair novos clientes e uma maior divulgação da mesma (Keller, 2010). Existem outros fatores que influenciam a comunicação da marca nos meios digitais. Segundo um estudo realizado por Tuan *et al.* (2018), o valor da marca no digital (*e-brand equity*) manifesta-se de duas formas: no conhecimento da marca, que se refere à familiarização de uma marca por parte do consumidor, e à atividade da marca, relacionada com o modo como a fidelidade à marca é manifestada no comportamento do consumidor. O apelo visual e a preferência eletrónica da marca, também são dois fatores com impacto no sucesso do valor da marca digital e na intenção de recompra. O apelo visual permite que as marcas ofereçam valor exclusivo associado aos produtos, de modo a criar avaliações positivas e satisfação no cliente. A preferência da marca *online* provém da interação da marca nas redes sociais com os utilizadores criando proximidade e preferência no meio digital (Tuan *et al.*, 2018).

✓ **Website**

O *website* é um meio de comunicação de uma empresa e dos seus produtos ou serviços. O *site* deve ser planeado e estruturado de forma a comunicar a informação que os utilizadores pretendem visualizar. A sua estrutura deve ser definida tendo em conta as necessidades dos utilizadores e como o utilizam para comprar ou visualizar a informação pretendida (Chaffey *et al.*, 2009). As empresas devem criar *websites* que expressem a sua missão, história, produtos e

visão. Um dos principais desafios é criar um *site* atraente na primeira visita do utilizador e que incentive a sua repetição (Keller, 2009).

Remondes *et al.* (2016) referem que um *site* com *design*, bem constituído e apelativo promove a envolvência emocional com o visitante, fazendo com que este se recorde da marca e dos produtos. É considerado um “cartão de visita” da empresa no contexto digital e, portanto, deve ter em atenção o conteúdo apresentado para os visitantes. Caso este seja mal projetado, lento e pouco apelativo poderá manifestar-se numa perda de valor para a empresa, pois os utilizadores terão uma opinião negativa sobre a empresa e as suas atividades e dificilmente voltam a visitá-lo (Işoraitè, 2016). Segundo Hill (2011), citado por Işoraitè (2016), alguns dos fatores que tornam o *site* mais apelativo e interativo passam por: criar *design* simples e fácil de entender; layout de texto, deve ter a informação mais relevante no lado superior direito para que sejam vistas imediatamente e com facilidade; conteúdo curto e claro para fácil memorização da marca e da informação; e por fim, a fiabilidade, pois um *site* apelativo que atende às necessidades, permite criar um sentimento de confiança mútua entre marca e utilizador.

O desenvolvimento de um *website* interativo, permite construir um conhecimento sólido através do reconhecimento e da imagem da marca, o que faz com que crie perceções positivas no consumidor (Barreda *et al.*, 2016). De acordo com Vernuccio *et al.* (2012), define-se a interatividade como um processo de comunicação que apresenta o controlo do utilizador no meio digital, permitindo uma comunicação recíproca com o sistema e outros utilizadores.

A atual literatura indica que a interatividade do *website* apresenta dois antecedentes da marca no contexto *online* (Wang *et al.*, 2013): (i) controlo do utilizador, está relacionado com a interatividade do sistema, ou seja, é quando o utilizador tem a oportunidade de selecionar o conteúdo e influenciar a comunicação levando à interação; e a (ii) comunicação bidirecional, expressa a interatividade social, isto é, trata-se da interação dos utilizadores com o *website*, *e-mail* ou outras plataformas, tendo impacto positivo no reconhecimento e imagem da marca. Este fator é fundamental para o sucesso de uma marca, devido à sua capacidade para criar resultados contínuos sobre a perceção e o comportamento do consumidor (Yoo, Lee, & Park, 2010). Os *sites* devem permitir o controlo do utilizador, para poderem escolher livremente o que desejam ver e, para tal, o seu *design* deve garantir uma estrutura que forneça o controlo do utilizador e interações bidirecionais (Barreda *et al.*, 2016). Outro desafio das organizações

relacionado com o *website* passa por aumentar o tempo médio que o visitante gasta no *site* resultando na possibilidade de conversão dos visitantes em clientes. Para tal, a página inicial do *site* deve ter informação que os utilizadores esperam encontrar, aumentando o tempo gasto no *site*, contribuindo assim para a eficácia da comunicação do valor da marca (Niculescu *et al.*, 2019).

✓ **Redes Sociais**

A crescente utilização das redes sociais a nível global obrigou as empresas a reverem a sua estratégia de comunicação e considerar a presença da marca nestes meios. As redes sociais consideradas um tipo de *social media*, são ferramentas de comunicação que criam ligações e relações próximas entre marcas ou empresas e os utilizadores (Coutinho, 2016). As redes sociais são uma tendência que alterou a forma de comunicar uns com os outros, estabelecendo vários tipos de interações. Existem várias redes sociais que são utilizadas de forma semelhante, contudo o público-alvo a alcançar é diferente (Brogan, 2010).

A utilização das redes sociais pelas empresas tem várias vantagens garantindo informações sobre o mercado, como as novas oportunidades existentes, expectativas e/ou reclamações dos clientes, e como os produtos e concorrentes são vistos pelos utilizadores (Brogan, 2010).

De acordo com Tuan *et al.* (2018), as marcas apresentam dois objetivos que procuram alcançar com a sua integração nas redes sociais: (i) tornarem-se marcas reconhecidas no mercado, com o melhor desempenho, de forma a serem escolhidas pelos consumidores; e (ii) a interatividade que influencia a comunicação, através de conteúdos interativos que incentivam os consumidores a envolverem-se com a marca (Tuan *et al.*, 2018). A interação entre utilizadores fomenta a procura de recomendações e opiniões sobre uma marca ou produto impulsionando a sua compra (Baird & Parasnis, 2011).

Outro objetivo das marcas nos dias de hoje é aproximarem-se e estabelecerem uma boa relação com os consumidores. Para tal, recorrem às redes sociais para criarem ligações com os utilizadores, com o intuito de os cativar a seguir a marca e, consequentemente, a interagirem (Tuten & Solomon, 2015). Para iniciarem esta interação, as marcas ou empresas criam perfis públicos nas redes sociais para aumentarem a sua projeção, o interesse dos utilizadores e a

construção de relações mais próximas. A presença de uma marca nas redes sociais exige dedicação e uma gestão bem cuidada. É fundamental projetar uma estratégia e estabelecer o que realmente importa comunicar em cada rede social, dado que requer tempo e exige um pensamento estratégico cuidadoso (Boyd, 2013). Estas ferramentas também permitem estar junto dos clientes a um custo mais reduzido, contribuindo para a vantagem competitiva da organização.

Para que os utilizadores interajam de forma eficaz, a marca deve incentivá-los a comentar, interagir e partilhar conteúdos da marca, através de emoções, apreciações positivas, permitindo assim acrescentar valor no digital. A marca nos meios digitais deve ter em consideração alguns cuidados na forma de agir e comunicar com os utilizadores. Deve estar ciente de que o consumidor tem a razão, pelo que deve ser tratado com educação, simpatia e transparência e qualquer questão ou observação feita deve ser esclarecida, por forma a evitar discussões (Coutinho, 2016). Os comentários e opiniões negativas por parte dos utilizadores não podem ser eliminados pela marca, caso contrário irá ficar denegrida. Ao invés disso, as marcas nesta situação devem adotar uma postura assertiva e aproveitar para os conquistar (Marques, 2016).

Com as redes sociais a tornarem-se uma ferramenta integrante na comunicação de uma marca, os gestores consideram importante medir a sua influência e retorno sobre as vendas, através das ferramentas estatísticas disponibilizadas (Niculescu *et al.*, 2019). Neste sentido, as empresas necessitam de explorar outras redes sociais, de forma a analisarem se eventualmente podem ter melhor retorno. A segmentação do público-alvo é um fator importante a considerar na escolha das redes sociais, a fim de garantir uma presença digital eficaz e orientada para os seus resultados. Deste modo, revela-se pertinente identificar as redes sociais que melhor se adequam para a comunicação e divulgação da marca, de acordo com a área de negócio e o público alvo a alcançar.

É de referir que em Portugal as redes sociais mais utilizadas são, respetivamente, o *Facebook*, *YouTube*, *Facebook Messenger*, *WhatsApp*, *Instagram* e o *Linkedin* (Santos, 2019). Apesar do *Facebook* ser a maior rede social é uma ferramenta que a empresa acolhedora de estágio deixou de utilizar, visto que o público-alvo não se encontra presente no mesmo. Assim sendo, apenas serão evidenciadas as ferramentas que interessam para o trabalho, como o caso do *Linkedin* e outros meios digitais.

✓ *LinkedIn*

É uma rede social utilizada no contexto profissional, em particular no mercado B2B, que conta com mais de 500 milhões de utilizadores (Gallant, 2019). Inicialmente era utilizada para divulgar a experiência profissional dos utilizadores, atualmente passa por promover negócios, produtos, colaboradores e plataformas de recrutamento (Marques, 2014). As marcas corporativas veem esta rede social como uma plataforma com potencial para comunicar a marca e os seus valores no mercado organizacional. Esta plataforma tem duas finalidades a nível profissional, é utilizada pelo utilizador com o intuito de disponibilizar informações sobre o seu percurso profissional e as suas competências, e pela empresa, que utiliza o *LinkedIn* para comunicar a sua missão, a oferta e os seus valores, aumentando a notoriedade junto dos utilizadores, permitindo gerar *leads* qualificados e melhorar a sua reputação (Marques, 2014).

Na perspetiva empresarial, a empresa pode comunicar conteúdos de carácter profissional, participar em grupos, formando comunidades sobre determinado assunto contribuindo assim para aumentar a sua notoriedade perante os utilizadores e a concorrência. Esta rede também possui ferramentas que permitem segmentar o público que se pretende comunicar, por zona geográfica, setor de atividade ou empresa.

O *LinkedIn* dispõe de uma ferramenta estatística que fornece informações sobre as interações, visualizações, cliques e gostos nos conteúdos publicados (Marques, 2014). Da mesma forma, dá-nos informação sobre as fontes de tráfego para a *company page*, o *feedback* dos utilizadores, o perfil dos seguidores e as pessoas alcançadas pela página (Coutinho, 2016).

O *LinkedIn Ads* é uma ferramenta associada ao *LinkedIn*, para a criação de anúncios patrocinados, que permite comunicar determinado conteúdo a um segmento definido, por cobertura geográfica ou outro tipo de segmentação, com base na informação dos perfis que estão inseridos na rede social. Para além desta, dispõe de outros métodos pagos, que fornecem às empresas funcionalidades adicionais, com o intuito de interagir com esses utilizadores para eventual negócio. No caso das empresas de recrutamento, o *LinkedIn* é a rede social mais utilizada, devido à procura de profissionais com base em critérios de experiência profissional. A página da empresa pode ter os colaboradores associados e estes podem contribuir para uma

maior comunicação da marca na sua rede de contactos, também composta por potenciais clientes. Posto isto, as empresas devem considerar a importância de apostar nesta rede social, sobretudo se o objetivo é comunicar para o mercado *business-to-business*.

Também é de referir que as redes sociais devem ser partilhadas em todas as plataformas da empresa, como o *website*, de modo a obter um maior número de seguidores. Por estas razões, as empresas que possuem presença nesta rede social, devem ter uma página personalizada e devidamente configurada, bem como uma estratégia de partilha de conteúdos bem definida.

✓ Outras ferramentas digitais

Para uma estratégia de comunicação eficaz no meio digital, que aumente o alcance e o reconhecimento da marca devem ser consideradas outras ferramentas para o efeito, como as que se apresentam de seguida.

- **SEO (*Search Engine Optimization*)** – Refere-se à otimização de *websites*, por meio de técnicas com o objetivo de melhorar o posicionamento nos mecanismos de pesquisa da *internet*. A aposta nesta ferramenta permite melhorar o *ranking* do *site*, aumentar o número de cliques e a taxa de conversões, que depende do conteúdo publicitado influenciando o clique no conteúdo. Quando estas técnicas são bem implementadas promovem o fortalecimento da marca ou empresa no mundo digital, melhoram o posicionamento nos resultados orgânicos, visibilidade do *site* e consequentemente, o tráfego no *site*.
- **SEA (*Search Engine Advertising*) ou Publicidade** – Trata-se de publicitar uma determinada marca nos motores de pesquisa, por meio da indexação de anúncios a *keywords* (palavras-chave), de forma a aparecer como anúncio aos utilizadores. Estes anúncios são pagos quando são efetivamente clicados pelos utilizadores, podendo ser segmentados criando uma maior conversão. A publicidade digital ocorre quando um anunciante paga para colocar conteúdo publicitário noutra *site* (Chaffey *et al.*, 2009).
- **Relações públicas *online*** – O seu objetivo passa por aumentar as associações positivas de uma marca, produtos ou site da empresa, em *sites* de terceiros como blogs e redes sociais, que podem ser visitados pelo público-alvo e podem influenciar o interesse da marca em potenciais clientes.
- **E-mail marketing** – É uma plataforma que a empresa utiliza para envio de mensagens, notícias e novidades sobre produtos ou eventos relacionados com a empresa. As mensagens podem ser personalizadas e segmentadas através da criação de listas de contactos das empresas ou bases de dados legais, no qual o recetor deve autorizar o envio da informação ou caso pretenda o seu cancelamento.
- **Mobile Marketing** – Consiste no envio de mensagens através do telemóvel, sendo útil para os negócios em alguns segmentos. As mensagens podem ser de carácter promocional e informativo, pelo que deve adotar uma linguagem apelativa e curta que desperte o interesse do cliente para um possível negócio. Transmite uma preocupação

da marca para com o consumidor e permite uma relação de proximidade, na perspectiva do recetor da mensagem (Chaffey *et al.*, 2009).

As empresas devem ter em conta a medição do valor de uma marca e da sua comunicação no mercado, de forma a compreender como se encontra posicionada face a outras marcas. A partir de ferramentas estatísticas como o *Alexa* e o *SimilarWeb* também é possível identificar indicadores que auxiliam a construção do valor da marca, com base no tráfego de pesquisa, na classificação do *site*, no *ranking* por região ou categoria, entre outros dados (Niculescu *et al.*, 2019). O autor acrescenta, que apesar dos resultados orgânicos e das técnicas SEO bem implementadas, os anúncios pagos ainda são um fator significativo para atrair visitantes às ferramentas digitais, e por sua vez, aumentar o conhecimento da marca.

Considerando o crescente desenvolvimento de conteúdo no digital surgem assim novos estudos relacionados com a sua implementação no meio digital. Este tipo de comunicação tem como objetivo criar relações próximas com os clientes que estão em fase de prospeção, de forma a promover o conhecimento, envolvimento e confiança dos mesmos com a marca, convertendo as *leads* em vendas (Holliman & Rowley, 2014). O conteúdo digital consiste na criação, distribuição e partilha de conteúdo relevante, atrativo e adequado, que promove o envolvimento dos clientes e os incentiva a construir negócios (Wang *et al.*, 2015). Da mesma forma, Hollebeek & Macky (2019) referem que o conteúdo digital é uma ferramenta de marketing de relacionamento para clientes e de prospeção de clientes. Assim, a natureza e o desenvolvimento de conteúdo com uma comunicação clara e atraente, focada no utilizador, são fundamentais para o seu sucesso. Para além disso, a sua eficácia depende de um profissional com uma mentalidade ajustável, disposto a conhecer e aprender continuamente, e com capacidade para implementar conteúdo único e com valor para os utilizadores. O tipo de conteúdo e o *design* apresentado, dependem da natureza e do público-alvo a comunicar (Storey & Larbig, 2018).

Plataformas como as *newsletters*, *podcasts*, *streaming*, *whitepapers*, infográficos, estudos de caso, conferências virtuais, *hubs* de conteúdo, *webinars*, entre outras, disponíveis para os utilizadores se inscreverem ou aderirem são exemplos de plataformas de conteúdo digital (Viswanathan *et al.*, 2017).

De acordo com Hollebeek & Macky (2019) o envolvimento com o conteúdo digital pode ser (i) cognitivo, promovendo o conhecimento relacionado com a marca, (ii) emocional, com base na identificação da marca, por meio de conteúdo de imagens, e por fim, (iii) comportamental dos consumidores, relacionado com as boas práticas associadas à marca.

2.2.4. Comunicação do Valor da marca *offline*

Marketing tradicional está relacionado com a comunicação através da criação de anúncios na rádio, televisão, revistas, presença em eventos e feiras de negócio, *outdoors*, *flyers* e folhetos, ou seja, são estratégias adotadas na divulgação de um produto no meio convencional.

A publicidade era focada apenas num tipo de comunicação, o *mass media*, que tinha como objetivo informar, persuadir ou lembrar produtos e serviços (Mayfield, 2008). Com o aparecimento e crescimento do marketing digital continuam a existir alguns tipos de comunicação *offline* que geraram bons resultados para as empresas. A comunicação *offline* integrada com a comunicação digital pode reforçar a comunicação de uma marca ou empresa e contribuir para uma melhor divulgação da marca. Como qualquer estratégia de marketing, esta deve envolver a definição de objetivos da empresa e identificar o público-alvo a alcançar, de forma a escolher o meio de ação mais eficaz.

Segundo Mercatto (2018), para desenvolver uma estratégia de comunicação *offline* eficaz é necessário realizar 12 ações, que se apresentam em seguida:

1. Definir os objetivos claros com um planeamento bem estruturado, e que permitam medir os resultados quando concluída a ação;
2. Apesar do alcance do marketing *offline* ser para o público em geral, é necessário identificar o público-alvo com base em determinados critérios que visam identificar quais os melhores meios a comunicar;
3. Participar em eventos e feiras de forma diferenciadora e atrativa, permitindo criar *networking* e conquistar novos clientes. Os custos desta ação geralmente são elevados, porém resulta numa elevada visibilidade;

4. Criar parcerias com empresas da comunidade para a realização de eventos locais, com o intuito de fortalecer a marca na região. Para isso, devem ser identificados os influenciadores da região para conquistar uma maior audiência;
5. Criar estratégias de recompensa, como cartões de pontos, ou compensar os clientes que realizam *word-of-mouth* e que contribuem para os resultados da empresa. É uma boa estratégia para atrair novos clientes e reter os que já existem;
6. Recolher dados sobre os clientes, para criar relacionamentos mais próximos e acompanhá-los após a realização de uma venda, contribuindo para a recompra;
7. Criar eventos mais privados com os melhores clientes, com o objetivo de os conhecer melhor e fidelizá-los à marca;
8. Publicitar na imprensa através da produção de conteúdos relevantes, no entanto, é importante analisar qual a melhor revista/jornal para alcançar o público-alvo;
9. Melhorar os seus produtos e serviços, com base nos resultados medidos e avaliação feitas aos clientes;
10. Entregar cartões de visita, folhetos e catálogos de produtos aos potenciais clientes, dependendo da ação pode ser uma boa estratégia de comunicação.
11. Apostar nos *outdoors*, em regiões de grande audiência e que comuniquem com o público alvo que a empresa pretende. Para isso, devem ser avaliados os locais e apresentadas imagens simples e atrativas.
12. Proporcionar uma experiência positiva na interação pessoal entre cliente e a empresa, sendo um fator fundamental na decisão de compra.

De acordo com o estudo realizado por Liu, Zhang & Keh (2018) investir no marketing de eventos tem impacto positivo nos resultados e no valor da marca no mercado B2B. A realização de eventos tem efeito positivo sobre os resultados da empresa, para as marcas novas no mercado com menos de 5 anos. Porém, teve um efeito mais fraco para marcas estabelecidas com mais de 18 anos no mercado.

2.2.5. Cocriação de Valor

O principal objetivo das empresas e do seu desempenho é acrescentar valor para a empresa e para os seus clientes. Desta forma os esforços de marketing são direcionados para a criação de valor da marca, de forma a envolver os seus clientes através da fidelização. Com base na visão dos autores Vargo & Lusch (2004, 2008), as empresas não conseguem criar valor a uma marca se os clientes não estiverem envolvidos no processo da marca. Portanto, só existe valor quando um produto ou serviço é utilizado e quando envolve clientes e fornecedores (Chang, Wang, & Arnett, 2018). De acordo com esta visão, considera-se que o cliente é uma fonte de informação sobre o desempenho e o valor de um produto ou empresa. Desta forma, surge assim o conceito de cocriação de valor.

A cocriação de valor da marca provém da interação entre empresa e clientes para cocriar o valor da utilização do produto ou serviço associado à marca, ou seja, é voltar a criar valor ao valor que a marca possui. Neste sentido, a cocriação derivada do cliente ajuda a melhorar e comunicar o valor percebido em função do uso da marca, atribuindo uma importância única e diferenciadora face a outras marcas (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Assim, e de acordo com Vargo & Lusch (2016) este conceito pode ser definido como um processo de criação de valor percebido na sua utilização, para uma marca que surge das relações e interações sociais criadas em diversos meios, entre todos os intervenientes.

Prahalad & Ramaswamy (2004) referem que a cocriação de valor surge de uma experiência única e particular do consumidor, ao transmitir o conhecimento e o resultado do desempenho de um determinado produto da empresa para o mercado. Os autores referem ainda que a criação de relações próximas com os clientes é um fator relevante na cocriação de valor para uma empresa contribuindo para a sua vantagem competitiva. No entanto, o processo de envolvimento dos consumidores com a marca requer o seu conhecimento e do seu valor. Este é um fator determinante para a cocriação de valor da marca entre *stakeholders* internos e externos à empresa (Gregory, 2007). Uma relação entre estes só é possível se houver conhecimento sobre o produto e acesso à informação (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

A literatura relacionada com as comunidades de marcas referem que os seus membros partilham as experiências de consumo e ampliam a avaliação positiva face a uma marca. Os membros associam-se a uma comunidade de marca quando têm uma ligação afetiva pela marca, isto é, quando estão apaixonados pela marca. Assim pode-se definir outro fator importante para a cocriação de valor da marca, a paixão (McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002; Zhou *et al.*, 2012).

Para além da existência de vários conceitos, todos referem um fator em comum, que a cocriação é uma atividade colaborativa e conjunta sendo necessário um fornecedor e consumidor para a criação de valor para uma marca. A existência das novas tecnologias sobretudo a *internet* permitiu aumentar a interação e o diálogo entre os indivíduos. Este fator tem contribuído para a comunicação entre clientes e empresas, através da criação de comunidades e plataformas virtuais que permitem trocar informações e tem contribuído para a perceção das marcas, e consequente cocriação de valor (Ramaswamy, 2008). Através das redes sociais, os consumidores também criam e partilham conteúdo de forma ativa contribuindo para o relacionamento com as empresas, beneficiando a marca (Tajvidia *et al.*, 2018).

A *internet* tem contribuído para aumentar o envolvimento do consumidor com a marca assumindo um maior compromisso entre estes. Este compromisso permite desenvolver novos produtos de forma cocriativa entre consumidor e empresas (O'Hern & Rindfleisch, 2010). Da mesma forma, Schau & Arnould (2009) mencionam que os clientes cocriam valor nas comunidades de marcas, através das redes sociais, envolvimento da comunidade, gestão de impressões (fãs da marca nas redes sociais) e uso da marca.

O processo de cocriação de valor entre o cliente e a empresa permite a definição de uma estratégia conjunta, onde ocorre a partilha de informações e são tomadas decisões de forma conjunta (Chang *et al.*, 2018). Posto isto e de acordo com Vargo & Lusch (2004), a cocriação de valor facilita na identificação das necessidades dos clientes por parte das empresas. Mais tarde, os mesmos autores expõem que a cocriação de valor pelo cliente permite que as empresas tenham a oportunidade de compreender as necessidades dos clientes, segmentar a comunicação e melhorarem as estratégias de comunicação. Na perspetiva do cliente, pode melhorar a capacidade de inovação e obter um produto de melhor qualidade (Vargo & Lusch, 2006). Por outro lado, no mercado B2B as empresas clientes que cocriam valor da marca tendem a fornecer

feedback aos fornecedores, de forma a melhorar o desempenho da empresa (Markus *et al.*, 2005).

É importante referir que face ao aumento da concorrência no mercado as empresas devem promover a cocriação de valor nos clientes, de forma a aumentar o interesse e fornecer novas interações. Assim, um maior reconhecimento do valor do produto no mercado irá justificar e equilibrar o preço elevado que é estabelecido pela empresa.

A conceptualização da cocriação de valor apresenta dois elementos: os recursos derivados do cliente, que consistem no conhecimento, habilidades, criatividade e ligação; e a motivação do cliente, composta pela paixão, compromisso e confiança. O sucesso da cocriação de valor de uma marca depende da capacidade da empresa identificar e promover estes dois elementos (Merz *et al.*, 2018). Desta forma, as empresas devem procurar envolver o conhecimento e criatividade dos clientes e mantê-los comprometidos. Uma boa estratégia passa pela definição do perfil dos clientes da base de dados, que permitem cocriar valor para a empresa e desenvolver ações de marketing para um maior envolvimento e contribuir para os resultados, e posteriormente compensá-los para estarem mais dispostos a cocriar o valor da marca (Merz *et al.*, 2018).

3. Estágio Curricular

O presente capítulo tem como objetivo descrever as atividades e respetivas tarefas realizadas ao longo do estágio curricular no departamento de marketing da empresa CODI, no período de 17 de Setembro de 2018 a 12 de Janeiro de 2019.

Importa relembrar que a proposta de trabalho para a realização do estágio incidiu na criação de uma estratégia de marketing de comunicação para a empresa. De forma sucinta, o trabalho realizado incidiu nas seguintes atividades:

- Acompanhamento e monitorização de tarefas de marketing;
- Suporte no desenvolvimento de conteúdos divulgados;
- Definição e caracterização dos segmentos-alvo;
- Definição de um plano de marketing com ações que permitam melhorar a comunicação da empresa.

É de referir que ao longo do estágio existiu sempre o acompanhamento e supervisão das atividades desenvolvidas, bem como a atribuição de um *feedback* final. Estas atividades contribuíram para adquirir e aprofundar novas competências profissionais, aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

De seguida, serão expostas de forma mais detalhada as atividades realizadas bem como as respetivas tarefas e os objetivos das mesmas. As atividades estão agrupadas pelo tipo de trabalho.

3.1. Atividades desenvolvidas

A fase inicial do estágio consistiu na apresentação da equipa, dos vários departamentos da empresa CODI, e na transmissão de informações sobre a área de negócio e o posicionamento da empresa no mercado. Assim, nos primeiros dias sucedeu-se à recolha de informação sobre

as áreas de atuação, as tecnologias de impressão 3D, os equipamentos comercializados, tipos de clientes e os meios de comunicação utilizados pela empresa.

Através de reuniões e de conversas informais com os elementos da equipa foram partilhados os desafios e fatores críticos que reconheciam ser melhorados na área de marketing, assim como os pontos fortes e fracos da mesma. A equipa comercial, responsável pelo contacto com o cliente e reconhecimento das suas necessidades, reforçaram a necessidade do papel do marketing na melhoria do processo de comunicação da empresa e dos seus produtos no mercado, visto que o seu valor não estava a ser comunicado. A participação nas reuniões realizadas pela empresa, também permitiu adquirir uma melhor perceção dos desafios e objetivos da empresa. De uma forma geral, a prioridade da empresa passava por promover a comunicação da marca e do respetivo valor associado aos equipamentos de impressão 3D para o público-alvo correto.

3.1.1. Campanhas de produtos

✓ Campanha *Trade-in*

No mês de Setembro de 2018, entrou em vigor uma nova campanha promocional designada de *Trade-in*, que consistia na troca de impressoras 3D mais antigas por outra de uma gama superior com melhor desempenho, a um preço especial. Esta ação de *up-selling* permitiu encorajar os clientes a trocarem a impressora antiga por outra de uma nova gama, com um desempenho superior. Esta tarefa consistiu na preparação e estruturação do conteúdo promocional, mediante a recolha de toda a informação necessária para o envio de uma *newsletter*. Foi elaborado um documento com a estrutura da campanha e de seguida, solicitou-se a lista de contactos para o envio da mesma à equipa comercial. Após toda a informação ter sido reunida e aprovada, foi enviada para outro colaborador dar seguimento ao envio da campanha. Esta tarefa permitiu confrontar com a preparação e gestão de conteúdos, na medida em que foi necessário um controlo da informação, de forma a garantir prazos para a conclusão da tarefa.

✓ Campanha lançamento da *MakerBot*

Esta tarefa consistiu na elaboração e divulgação de uma campanha de lançamento de uma nova impressora da marca *MakerBot* no mês de Dezembro. A empresa pretendia dar a conhecer um novo equipamento direccionado para o setor doméstico que apresentava uma elevada performance comparada com algumas impressoras deste tipo no mercado. Realizado um planeamento dos meios de comunicação para a divulgação da campanha procedeu-se com a divulgação do conteúdo na página do *Linkedin* e o envio de uma *newsletter* com o lançamento da nova impressora, para a lista de contactos que mostraram interesse nesta marca de impressoras. É de referir que a empresa comercializa outras marcas de impressoras, no entanto a marca *MakerBot* é a mais económica. Apesar da publicidade nas revistas ser um meio cada vez menos eficaz na divulgação dos conteúdos, quando se pretende obter um maior alcance da informação, a empresa pretendeu arriscar na publicação deste conteúdo no jornal “Região de Leiria”. Este jornal destina-se à comunicação na zona de Leiria de uma forma geral, incluindo especialmente conteúdos de carácter informativo, como notícias da região de Leiria. Considerando que a empresa atua no mercado *business-to-business* sobretudo no setor industrial, a escolha deste meio de comunicação não foi o mais apropriado para este fim. Aprovado o conteúdo procedeu-se à publicação no jornal “Região de Leiria”, com o formato de ½ página na vertical, como é apresentado na figura 2.



Figura 2 - Campanha de lançamento da Impressora *MakerBot*
Fonte: Elaboração própria

Para o envio da *newsletter* com o lançamento da impressora foi solicitado ao departamento comercial uma base de dados, com o nome e *e-mail* dos potenciais clientes e clientes que tinham interesse neste produto. Estruturado o corpo de *e-mail* da *newsletter*, efetuou-se o envio da mesma.

De forma a medir resultados da campanha fez-se uma análise ao relatório da *newsletter*, sobretudo o número de aberturas e cliques no *e-mail*, para posteriormente enviar a informação para a equipa comercial. No *Linkedin* analisaram-se as estatísticas da interação com a publicação, e no *website* a evolução das visitas e os cliques na página referente ao produto. Dada a dificuldade em medir o retorno da publicidade na imprensa de forma direta, solicitou-se à equipa comercial que fizesse chegar a informação dos contactos que receberam relativamente a esta campanha.

3.1.2. Proposta de novo *slogan*

O *slogan* é uma componente da identidade e imagem corporativa de uma empresa, que deve ser apresentado junto do logotipo, em todos os meios de comunicação. A CODI tinha um *slogan* designado “*Your next Player*” que estava relacionado com tecnologia de impressão 3D, pelo facto de juntar a palavra *player* de parceiro, com *layer* que se refere à forma como é depositado o material na impressão 3D. De forma a compreender o significado do *slogan* solicitou-se à equipa uma explicação do mesmo, pelo que referiram que o mesmo estava enquadrado com a atividade da empresa e que o público-alvo familiarizado com a Impressão 3D iria compreender o *slogan*.

Tendo em conta que a maioria do mercado português desconhece as potencialidades da Impressão 3D, o *slogan* utilizado não se considerou apropriado para comunicar a empresa. Posto isto, esta tarefa consistiu na criação de um novo *slogan* para a empresa que transmitisse o setor de atuação e o valor da marca no mercado português.

Para tal, foram analisados os *slogans* dos concorrentes existentes no mercado assim como se consideraram os fatores diferenciadores da empresa, e posteriormente foram apresentados para

implementação futura. A criação de um novo *slogan* permitiu fazer uma análise dos concorrentes presentes no mercado, com o intuito de fornecer uma proposta de valor diferenciadora. Contribuiu ainda para colocar em prática a criatividade pessoal. Os *slogans* propostos encontram-se no anexo 2.

3.1.3. Colaboração nos vídeos de casos de estudo

Nos dias 24 e 26 de Setembro, a empresa visitou dois clientes para realização de vídeos de casos de estudo, com o objetivo de dar a conhecer a aplicação da tecnologia em duas empresas portuguesas e transmitirem o testemunho da utilização das impressoras 3D. A realização dos vídeos permitia mostrar aos potenciais clientes que a impressão 3D apresenta grandes vantagens e melhora a sua *performance* no processo de fabrico. Assim, transmitem uma maior credibilidade e transparência aos potenciais clientes, para que se sintam seguros em arriscar na adoção deste tipo de tecnologia.

A CODI contratou uma empresa de filmagem para desenvolver os vídeos nos clientes. Fez parte da tarefa acompanhar a equipa comercial na realização dos vídeos, o que contribuiu para uma melhor compreensão da tecnologia num ambiente de fabricação. A colaboração na seleção dos vídeos e envio dos mesmos para a equipa de filmagem, também atribuiu maior autonomia no planeamento da tarefa. Após receção dos vídeos finais sucedeu-se ao planeamento e divulgação dos vídeos nos vários meios de comunicação, nomeadamente no *website* da empresa, *Youtube* e *LinkedIn*. Foi solicitado aos clientes dos casos de estudo, que contribuíssem na divulgação dos mesmos nas redes sociais.

Esta tarefa considerou-se uma estratégia eficaz, na medida em que contribui para a comunicação da marca e do seu valor no mercado português. No entanto, a fraca aposta da empresa nos meios digitais refletiu-se nas baixas visualizações dos respetivos vídeos.

3.1.4. Feira EMAF

A realização de eventos é um meio de comunicação vantajoso, tanto para as empresas como para os consumidores, uma vez que permite criar relações, aumentar a visibilidade, o acesso à marca e apelar às emoções (Giacaglia, 2003).

Tendo em conta que a CODI pretende marcar presença no mercado, considera-se pertinente a aposta na presença em feiras direccionadas para o setor tecnológico e industrial.

Neste sentido, a empresa marcou presença na feira EMAF, feira internacional destinada ao setor de máquinas, equipamentos e serviços da indústria, nos dias 21 a 24 de Novembro. Na preparação da feira, todos os colaboradores se reuniram para definir e distribuir tarefas pelas pessoas dos diferentes departamentos. Considerando a importância do marketing na organização e planeamento de eventos e feiras foi incumbida a tarefa da preparação e elaboração de material gráfico para distribuição na feira, bem como na definição dos meios de comunicação do respetivo evento. Fez parte da função a elaboração e impressão de *flyers*, brochuras e fichas técnicas sobre as impressoras comercializadas pela empresa. O desenvolvimento do material gráfico permitiu a utilização de programas de edição gráfico, como o *Adobe Illustrator*, contribuindo para a aquisição de novas competências ao nível prático. Para a impressão das brochuras, foram solicitados orçamentos a uma gráfica *online* que após adjudicados procedeu-se à impressão dos mesmos.

O planeamento dos meios de comunicação e desenvolvimento de conteúdos utilizados para a divulgação do evento consistiu nas seguintes tarefas: desenvolvimento de uma nova assinatura de *e-mail* com a informação sobre o evento, visto ser uma ferramenta frequentemente utilizada para comunicação entre a empresa, clientes e potenciais ponderou-se ser um meio a considerar; elaboração de conteúdo para publicação no *website*, através de um *banner* sobre o evento e publicação na página de notícias, e no *Linkedin*, com a divulgação do evento; e por último, a estruturação do conteúdo para envio da *newsletter*, para todos os contactos da base de dados da empresa.

A presença na feira fez parte da atividade contribuindo para o contacto com o público-alvo e aquisição de conhecimentos sobre as tecnologias de impressão 3D. A visita à feira possibilitou

ainda analisar os concorrentes presentes no evento, bem como a sua forma de atuação. A interação com os visitantes na feira permitiu compreender as necessidades e as principais questões do mercado, sendo um fator importante a ter em conta na implementação de uma estratégia de comunicação. A realização da feira considerou-se eficaz, na medida em que se deu a conhecer ao mercado a empresa CODI no setor de Impressão 3D e pelo facto de se terem adquiridos novas *leads*.

3.1.5. Proposta de melhoria do *site* institucional

No contexto atual, o *site* é o primeiro contacto entre empresas e utilizadores e a sua qualidade tem efeitos na satisfação do consumidor. Um *site* que apresenta um *design* bem constituído e apelativo promove uma maior envolvência emocional com o utilizador facilitando na memorização da marca e dos produtos (Remondes *et al.*, 2016). Neste contexto, é importante garantir que a informação apresentada no *site* está organizada e é apelativa. Por outro lado, um *site* organizado, apelativo e *user friendly* de fácil utilização e interação, causa uma boa impressão e associa a empresa a um serviço de qualidade.

Sendo a CODI uma empresa de referência no mercado de impressão 3D, e considerando que se trata de uma tecnologia inovadora deveria de ter um *site* que transmitisse isso mesmo, ou seja, uma imagem inovadora. Nesta tarefa, foi realizada uma análise detalhada ao *site*, desde a informação e conteúdo apresentado até ao *layout*, e concluiu-se que o mesmo não apresentava uma imagem apelativa e interativa podendo estar a prejudicar a imagem da empresa. Posto isto, foi elaborada uma listagem com os aspetos a melhorar em cada página do *site* e as falhas que deveriam ser retificadas, com o intuito de otimizar a informação e a imagem para os utilizadores.

De forma a analisar o seu desempenho recorreu-se à ferramenta *Google Analytics*, que apresenta dados relevantes sobre um *site*. Esta ferramenta indicou que em média um utilizador permanece no *site* da CODI apenas 32 segundos, provando que é necessário melhorar a sua disposição de forma a permanecer durante mais tempo. O *site* institucional tinha incorporada uma loja *online*, porém não estava apta para ser utilizada visto que a informação se apresentava incompleta e

não transmitia a confiança necessária para a realização de uma compra *online* por parte dos utilizadores. Foi transmitido que a utilização de uma loja *online* não era prioridade para a empresa e, portanto, foi desativada. Apresentadas algumas melhorias, procedeu-se à melhoria dos aspetos mais críticos sobretudo na página inicial do *site*.

O *site* foi desenvolvido na plataforma *online Wordpress*, plataforma que permite criar e editar *sites* através de um software de código aberto. Para aceder ao *backoffice* desta plataforma é necessário ter alguns conhecimentos, e isso refletiu-se na dificuldade de atualização de conteúdos numa fase inicial. Esta tarefa realizou-se com alguma dificuldade até se conseguir perceber onde estava inserida toda a informação no *backoffice*, visto que não havia auxílio para a sua utilização.

Considerando que o objetivo da empresa passa por dinamizar e apostar na comunicação do valor da marca é pertinente investir em ferramentas como o *Google Adwords* e anúncios *display*, de modo a aumentar a divulgação da empresa e gerar mais *leads* para o negócio. Para isso, o *site* deve estar otimizado com a informação organizada e um *layout* mais apelativo, para que o investimento tenha retorno e não seja desperdiçado.

3.1.6. Organização de *workshops*

✓ *Workshop Design Thinking*

Antes de mais, importa referir que o *Design Thinking* se trata de uma abordagem recente e inovadora utilizada na procura de soluções para os problemas, com enfoque nas pessoas, produtos e serviços (Plattner, Meinel, & Leifer, 2012).

De forma a criar uma abordagem inovadora, a empresa definiu a realização de dois *workshops* adotando a metodologia *Design Thinking*, no mês de Dezembro e Janeiro, nas instalações da Cefamol (Associação Nacional da Indústria de Moldes). A empresa pretendia realizar um evento diferente do habitual e inovador, que permitisse associar a sua abordagem inovadora à empresa. A tarefa no âmbito do estágio consistiu na organização e planeamento do *workshop*, bem como na divulgação do evento nos vários meios de comunicação.

Os *workshops* destinaram-se ao público-alvo que se pretendia alcançar, como cargos de CEOs, diretores de produção, de qualidade e de Investigação e Desenvolvimento de empresas da região de Leiria. Os *workshops* tinham como objetivo convidar os participantes a pensar “fora da caixa” e encontrar soluções para os desafios da impressão 3D na indústria. Esta iniciativa permitiu obter conclusões interessantes e que podem ser adotadas pela empresa a fim de melhorar a comunicação do valor da marca. Algumas conclusões relacionaram-se com a necessidade de mudança do *mindset* da indústria, pois está mais focada nos moldes e esquece-se que a impressão 3D é o presente e o futuro, e para responder a este desafio os participantes sugeriram aumentar os casos de estudo, com o intuito de mostrar os possíveis resultados com a adoção desta tecnologia. Esta metodologia foi uma surpresa para todos os participantes dado ser um método interessante, diferente e inovador.

A realização desta tarefa permitiu conhecer os maiores desafios enfrentados na tecnologia de Impressão 3D no mercado português, através da percepção da opinião dos participantes. A aposta da empresa nestes tipos de eventos inovadores e diferenciadores, contribui assim para a sua notoriedade e reconhecimento no mercado. No entanto, a empresa foca-se maioritariamente na zona de Leiria, pelo que deve ampliar o foco em todo o país sobretudo na zona norte, visto a elevada indústria e o seu potencial.

✓ **Workshop na CODI**

Outra tarefa realizada no âmbito do estágio foi o começo da realização de *workshops* na empresa, todas as semanas às terças-feiras. O objetivo deste *workshop* consistia em dar a conhecer aos potenciais clientes as potencialidades da tecnologia de Impressão 3D contribuindo assim para o aumento do conhecimento da tecnologia no mercado e a notoriedade da CODI. Esta iniciativa também se tornou conveniente para a empresa, visto que a deslocação dos participantes às instalações permitia reduzir os custos associados às deslocações da força de vendas a estes potenciais clientes.

Para tal, foi desenvolvido um modelo do *e-mail* enviado para os convidados, como é apresentado no anexo 2. Foi atribuída a responsabilidade de contactar os potenciais clientes, que se encontravam registados no CRM como oportunidades perdidas. Também foi solicitado

à equipa comercial o envio da base de dados dos potenciais clientes com maior possibilidade para fecho de negócio.

A organização do *workshop* também envolvia o registo de informação no CRM e informar a equipa técnica para a disponibilidade dos mesmos no esclarecimento de questões técnicas dos participantes.

3.1.7. Criação de vídeo

Com o objetivo de criar conteúdo dinâmico e diferenciador que permita obter uma maior vantagem competitiva e aumentar a notoriedade da empresa, a realização de um vídeo de demonstração de uma Impressora 3D também fez parte das tarefas. A empresa pretende dar a conhecer as vantagens das impressoras da marca *Stratasys*, através de conteúdos mais criativos e que expliquem de forma rápida e eficaz os seus benefícios. Para isso, foram analisados vídeos semelhantes para retirar ideias e fazer algo parecido para o mercado português.

O vídeo consistia em promover uma gama de impressoras da série F123 da *Stratasys* dando enfoque numa característica da impressora, o facto de possibilitar a troca de material de forma rápida. Posteriormente, foi editado o vídeo no programa de edição *Adobe Premiere*. O vídeo ainda não foi divulgado, contudo quando for autorizada a sua divulgação, será divulgado nas redes sociais, *website* e enviado através de *newsletter* de forma a dar a conhecer a aposta da empresa em novos conteúdos. A CODI pretende continuar a apostar em vídeos deste tipo, que contribuem para a comunicação da marca e visibilidade no mercado português.

3.1.8. LinkedIn

O *LinkedIn* permite que comunicar a missão de uma empresa, a sua oferta, os seus valores e consequentemente aumentar a notoriedade junto dos utilizadores permitindo gerar *leads* qualificados e melhorar a sua reputação (Marques, 2014).

Esta ferramenta permite que o conteúdo publicado por uma empresa, tenha um maior alcance com menor investimento por parte do marketing. O conteúdo nesta ferramenta tem um maior alcance, pois existem várias interações entre utilizadores e empresas, através de gostos, partilhas e comentários, facilitando a divulgação da empresa. O facto do *LinkedIn* possuir ferramentas estatísticas gratuitas que permitem analisar a interação das publicações com os seguidores, facilita a análise do retorno de investimento.

Considerando que o mercado de atuação da CODI é o mercado *business-to-business* é pertinente comunicar o valor da marca dos produtos associados à tecnologia 3D nesta rede social, uma vez que o seu público alvo são os profissionais. Neste sentido, a empresa começou a publicar no *LinkedIn* com maior regularidade.

Mais tarde, fez parte das tarefas desenvolver os conteúdos e publicá-los na *Company page* da CODI. O conteúdo publicado era sobre as três marcas representadas pela empresa em Portugal, nomeadamente a *Stratasys*, *DesktopMetal* e *MakerBot*.

A frequência das publicações permite que o utilizador seja confrontado com o conteúdo diariamente e comece a reconhecer o valor de insígnia e das marcas que representa, evitando cair no esquecimento. Por esta razão, a empresa começou a publicar os conteúdos pelo menos três vezes por semana. Este trabalho tem vindo a ter resultados positivos, dado que o número de seguidores e de interações na página da empresa tem aumentado.

3.1.9. Plano de Marketing

A definição de uma estratégia de comunicação permite planejar todas as ações que possam contribuir para alcançar os objetivos da empresa. Desta forma, foi solicitado o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação para a empresa, para o ano 2019.

Este processo teve início com uma análise SWOT, na qual contribuíram os colaboradores da empresa com a partilha de informações, cujas conclusões se apresentam de seguida.

✓ Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta que permite diagnosticar a situação da empresa, com o intuito de definir os seus objetivos estratégicos. Esta ferramenta apresenta os pontos fortes e fracos no contexto interno da empresa e as oportunidades e ameaças numa envolvente externa (tabela 1).

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Pontos fortes <ul style="list-style-type: none">- Representação de marcas de prestígio de Impressoras 3D para mercado profissional/industrial- Apoio técnico e comercial- Conhecimento técnico e comercial- Equipa técnica certificada- Pertencente ao grupo inCentea- Empresa com 20 anos de experiência no mercado 3D	Pontos fracos <ul style="list-style-type: none">- Impressoras a preço elevado- Diminuição das vendas- Comunicação e divulgação no mercado
Fatores externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Aposta das empresas na inovação- Impressoras 3D em metal- Aumento da tendência da impressão 3D- Internacionalização mercado da Galiza- Comunicação digital	Ameaças <ul style="list-style-type: none">- Pequena dimensão do mercado português- Concorrência a preços mais baixo- Entrada de novos <i>players</i> no mercado- Crise económica- Atraso do financiamento Portugal2020- Investimento dos concorrentes no marketing- Desconhecimento da Impressão 3D e benefícios em Portugal

Tabela 1 - Análise SWOT da CODI
Fonte: Elaboração própria

A empresa CODI deve continuar a apostar no apoio técnico e comercial que desempenha, de forma a prestar um serviço de qualidade de acordo com as marcas que a empresa representa e a elevada experiência que tem no mercado de Impressão 3D. O elevado alcance da informação através da comunicação digital é uma oportunidade que a CODI tem para comunicar os seus produtos e o valor das suas marcas, bem como aumentar a notoriedade no mercado português. O aumento da concorrência com a prática de preços mais reduzidos é a grande ameaça para a empresa, sendo que para a contornar é necessário estabelecer uma estratégia de comunicação diferenciadora que potencie o valor da marca, minimizando assim a sensibilidade ao preço.

✓ **Análise da Concorrência**

A tecnologia de impressão 3D está a começar a ser mais reconhecida e procurada pela indústria que tem interesse em acompanhar as tendências da indústria 4.0, priorizar a inovação e assim criar uma maior vantagem competitiva. Como tal, existem cada vez mais concorrentes a entrarem no mercado português, com preços mais competitivos e novas tecnologias de impressão 3D. Esta situação tem-se refletido nas vendas da CODI que têm diminuído nos últimos anos.

Considerando que as impressoras comercializadas pela CODI estão direcionadas para um setor profissional e industrial, foram considerados nesta análise os concorrentes diretos que estão presentes no mercado português. Para simplificar a análise da concorrência são apresentados na tabela 2 os principais concorrentes no mercado nacional de Impressão 3D, de forma a facilitar a perceção da sua atuação no mercado e o nível de competitividade que a empresa CODI está sujeita.

Empresa	Atividades	Concelho	Comunicação	<i>LinkedIn</i> (nº seguidores)
CODI	Impressoras, serviços, software e I&D 3D	Leiria e Matosinhos	Fraca	337 seguidores
ISICOM	Impressoras e software 3D	Leiria, Maia; Aveiro e Lisboa	Média Elevada	971 seguidores
HP	Impressoras e serviços	Lisboa	Média Elevada	4245 seguidores

Tabela 2 - Análise de concorrentes da CODI
Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela anterior é possível analisar que as restantes empresas apresentam uma maior visibilidade no mercado português, visto que apostam numa maior comunicação da marca nos meios de comunicação. Face a isto, a CODI deve realizar um maior investimento na comunicação da sua marca e dos seus valores, com o intuito de aumentar a sua visibilidade e consequentemente aumentar as vendas da empresa.

✓ **Segmentação**

De forma a tornar mais eficaz a estratégia de marketing e comunicar a empresa junto do público-alvo específico, é importante segmentar o mercado que se pretende alcançar. No caso da CODI, e analisando o perfil dos compradores de impressoras 3D verifica-se que se trata de um público profissional com interesse e experiência na área tecnológica e na inovação.

Como tal, a empresa tem em consideração os intervenientes no processo de compra e pretende contactar e fazer chegar a mensagem aos influenciadores e decisores das empresas, departamentos de inovação, qualidade, I&D e engenharias, pois são estes que incentivam a aposta na inovação e na aquisição da tecnologia de Impressão 3D na empresa, de forma a garantir uma maior vantagem competitiva no mercado. A empresa incide em vários tipos de indústria, nomeadamente no setor de fabrico, calçado, aeroespacial, automóvel, educação, medicina e medicina dentária. Porém, é na grande indústria, sobretudo no setor automotivo, aeroespacial, e outras grandes empresas de fabrico a nível nacional, que está o enfoque da segmentação. São estas empresas que apresentam um maior investimento na inovação e na qualidade ao longo do processo de produção, de forma a otimizarem o processo de fabrico e torná-lo mais rápido. As empresas que apresentam um volume de faturação anual mínimo de 500.000€, são mais propensas para a aquisição deste tipo de equipamentos profissionais, sendo o alvo da empresa CODI. Apesar da existência destas empresas por todo o país, é na zona norte que existe um maior número de empresas ao qual a CODI tem interesse em comunicar.

Com base no público que se pretende comunicar, foram identificados os segmentos por tipo de indústria, de acordo com os critérios demográfico, psicográfico, comportamental, geográfico e os benefícios procurados, como mostra na tabela 3.

	Automóvel	Aeroespacial	Moldes	Educacional	Calçado	Medicina	Medicina Dentária
Demográfica	30-50 Anos; Homem ou mulher; Rendimento acima de 1500€; CEO, Diretor de produção, qualidade, inovação, I&D ou engenheiro.	30-55 Anos; Homem; Rendimento acima de 1500€; CEO, Diretor de produção, inovação, I&D.	30-55 Anos; Homem ou mulher; Rendimento acima de 1000€; CEO, Diretor de produção, inovação, I&D ou engenheiro.	30-50 Anos; Homem ou mulher; Rendimento acima 800€; Professores departament os de engenharia mecânica, automóvel e design.	30-50 Anos; Homem ou mulher; Rendimento acima de 1000€; CEO, Diretor de produção, inovação, I&D, Designer.	30-60 Anos; Homem ou mulher; Rendimento acima de 1500€; Médicos, cirurgiões e responsáveis pelas unidades de saúde.	30-60 Anos, Homem ou mulher; Rendimento acima de 1000€; CEO clínica; Odontologista; Médicos e responsáveis pelas unidades de saúde.
Psicográfica	Inovador e dinâmico; Influenciador e mente aberta; Gosta de conhecer novos temas e de estar atualizado com as novas tendências tecnológicas.	Inovador e dinâmico; Influenciador e mente aberta; Gosta de conhecer novos temas e de estar atualizado com as novas tendências tecnológicas.	Inovador e dinâmico; Influenciador e mente aberta; Gosta de conhecer novos temas e de estar atualizado com as novas tendências tecnológicas.	Inovador e dinâmico; Influenciador e mente aberta; Gosta de conhecer novos temas e de estar atualizado com as novas tendências tecnológicas.	Inovador e dinâmico; Influenciador e mente aberta; Gosta de conhecer novos temas e de estar atualizado com as novas tendências tecnológicas.	Inovador e dinâmico; Gosta de utilizar produtos inovadores e estar a par das novas tendências tecnológicas; Revolucionar a saúde com a nova tecnologia.	Inovador e dinâmico; Gosta de utilizar produtos inovadores e estar a par das novas tendências tecnológicas; Revolucionar a saúde com a nova tecnologia.
Comportamental	Procura criar novos processos para obter melhores resultados na empresa; Não tem medo de arriscar; Valoriza marcas e produtos bem estabelecidos no mercado.	Procura criar novos processos para obter melhores resultados na empresa; Não tem medo de arriscar; Valoriza marcas e produtos bem estabelecidos no mercado; Privilegia os produtos com elevada performance.	Procura criar novas soluções para obter melhores resultados na empresa;	Aposta em equipamentos inovadores que proporcionam melhor formação e conhecimento aos alunos sobre equipamentos futuros; Gosta de ensinar aos alunos utilizar novas tecnologias.	Procura criar novas soluções para obter melhores resultados na empresa.	Procura criar novas soluções para obter melhores resultados na saúde; Inovação tecnológica na saúde.	Procura criar novas soluções para obter melhores resultados na saúde; Inovação tecnológica na saúde.
Geográfica	Empresas nacionais e internacionais, sediadas em Portugal; Todo o país, mas principal foco na zona norte e centro do país.	Empresas nacionais e internacionais, sediadas em Portugal; Todo o país.	Empresas nacionais e internacionais, sediadas em Portugal; Todo o país, mas principal foco na zona norte e centro do país.	Escolas portuguesas; Todo o país.	Empresas nacionais e internacionais, sediadas em Portugal; Todo o país.	Unidades de saúde nacionais e internacionais, sediadas em Portugal; Todo o país.	Clínicas dentárias nacionais e internacionais, sediadas em Portugal; Todo o país.

Benefícios procurados	Diminuir <i>timings</i> e custos de produção; Diminuir o ciclo de valor; Otimizar a organização e contribuir para o sucesso; Qualidade/ Performance; Autonomia e liberdade no desenvolvimento de produto.	Diminuir <i>timings</i> e custos de produção; Diminuir o ciclo de valor; Otimizar a organização e contribuir para o sucesso; Qualidade/ Performance; Autonomia e liberdade no desenvolvimento de produto.	Diminuir <i>timings</i> e custos de produção; Diminuir o ciclo de valor; Otimizar a organização e contribuir para o sucesso; Qualidade/ Performance; Autonomia e liberdade no desenvolvimento de produto.	Simplificar o método de produção no ensino para que ponham em prática na vida profissional; Permitir que os alunos vivenciem as novas tecnologias; Qualidade/ Performance;	Realização de protótipos realistas; Diminuir <i>timings</i> no desenvolvimento do <i>design</i> do produto; Qualidade/ Performance;	Diminuição de <i>timings</i> ; Melhorar resultados na intervenção dos utentes; Realização de guias e testes cirúrgicos; Qualidade/ Performance;	Diminuição de <i>timings</i> ; Melhorar resultados na intervenção dos utentes; Realização de guias e testes cirúrgicos; Qualidade/ Performance;
------------------------------	---	---	---	--	---	---	---

Tabela 3 - Segmentação por setor de indústria
Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela anterior, verifica-se que a empresa comunica para vários setores de atividades com características e necessidades diferentes, pelo que a comunicação não pode ser generalizada e semelhante para todos. Portanto, para atender de forma mais focada a cada setor é necessário a segmentação de conteúdo a comunicar contribuindo para um maior envolvimento com a empresa e as suas marcas.

Para além da segmentação, também é importante a criação de uma persona, ou seja, definir o perfil do cliente ideal de um negócio. Isto permite que a empresa direcione a comunicação e a criação de conteúdo para esse tipo de cliente que pretende alcançar, com o intuito de chegar a um maior número de potenciais, e atingir os seus objetivos.

Com base no mercado e na conquista de clientes, a empresa considera que existem 2 tipos de perfil de cliente que se pretende conquistar. O cliente “*Champion*”, que se refere ao diretor de produção, de qualidade, da I&D e manutenção de uma organização, que são quem aposta na inovação e pode influenciar o decisor na adoção da impressão 3D. O segundo perfil a conquistar, e por ser mais difícil de chegar até este numa organização é o decisor, ou seja, a pessoa que adjudica o investimento. Contudo, importa referir que o decisor e o *champion* podem ser a mesma pessoa. Estes cargos numa organização são os que requerem uma atenção especial na comunicação da marca de Impressoras 3D. Posto isto, foi definida a *persona* com base no perfil de cliente *champion*, como mostra na tabela 4.

CrITÉRIOS	Perfil da persona <i>Champion</i>
Perfil	Jovem 30 anos, português;
Cargos	Diretor de produção, qualidade, inovação ou I&D;
Habilitações	Licenciatura, mestrado ou especialidade;
Interesses	Inovação e novas tecnologias; Indústria 4.0; Inserido em grupos e debates sobre inovação e novas tecnologias; Presente em eventos e a workshops deste tipo;
Comportamento	Influenciador e líder, consegue influenciar a chefia; Mentalidade aberta a novos conhecimentos e experiências; Gosto por desafios; Pró-ativo e espírito de liderança.
Necessidades	Gosta de ter sucesso; Pretende contribuir para o sucesso da organização onde trabalha; Acredita que a inovação traz resultados positivos; Procura soluções de qualidade e fiáveis.

Tabela 4 - Definição da persona (cliente ideal)
Fonte: Elaboração própria

✓ **Posicionamento**

A CODI pretende posicionar-se no mercado como uma empresa especialista e de referência na Impressão 3D, dado que tem 20 anos de experiência no mercado e especialistas certificados para garantir os melhores resultados. Caracterizada pela oferta de soluções e serviços de qualidade e com a maior fiabilidade do mercado, tem como objetivo criar valor acrescentado para o cliente. Direcionada para um *target* profissional e industrial que procura potencializar e inovar os seus processos de produção.

✓ **Plano de ação**

Após a realização do levantamento de toda a informação da empresa e da sua realidade atual, bem como as melhorias que devem ser feitas, foi desenvolvido um plano com os meios de comunicação *online* e *offline* para o ano 2019 de forma a contribuir para a criação de valor no mercado. O plano apresenta os objetivos a alcançar nos vários meios e como podem ser medidos, de forma a obter resultados, apresentado na tabela 5.

Meios de comunicação	Objetivos	Indicadores	Metas	Time Reporting	Monitorização
Redes sociais (<i>LinkedIn</i>)	Aumentar 10 seguidores por semana; Aumentar alcance por <i>post</i> ; Aumentar <i>likes</i> , comentários e partilhas; Aumentar a interação;	Nº de novos seguidores; Nº de interação por <i>post</i> ; Nº <i>likes</i> , comentários e partilhas por <i>post</i> ;	5000 seguidores <i>LinkedIn</i> 1000 visualizações dos <i>posts</i> Aumento de visualizações dos vídeos no <i>youtube</i>	Semanal	<i>LinkedIn Statistics</i>

Website CODI	Aumentar 50 visitas por semana; Aumentar pedidos de contacto; Aumentar contactos; Aumentar as vendas; Aumentar subscrições da <i>newsletter</i> .	Nº de visitas únicas; Nº de taxa de rejeição; Tempo de permanência na página; Nº de subscrições da <i>newsletter</i> ; Nº de contactos via formulário; Nº de contactos telefone;	100 visitas por semana; 50 Pedidos de contacto formulário; 100 subscrições Newsletter; Taxa de interação de 40%	Quinzenal	<i>Google Analytics</i>
SEM	Aumentar visitas ao <i>site</i> ; Aumentar notoriedade; Aumentar as vendas;	Taxa de cliques (CTR); Nº de impressões; Nº de conversões; Nº de pessoas expostas ao anúncio (alcance)	5000 cliques no anúncio; Aumento de pedidos de contacto no <i>site</i> ;	Semanal	<i>Google Adwords</i>
Newsletter	Aumentar 200 subscrições através do <i>site</i> ; Aumentar 100 contactos adicionais no <i>E-goi</i> (<i>leads</i> , novos clientes).	Nº de subscrições da <i>newsletter</i> no <i>site</i> ; Nº de novos clientes adicionados no <i>E-goi</i> Nº de novas <i>leads</i> adicionadas no <i>E-goi</i>	400 Subscrições do <i>site</i> ; Taxa de abertura de 38% nos envios; Taxa de cliques de 50%; Aumento 300 contactos E-goi.	Quinzenal	Relatório <i>E-goi</i>
Imprensa (Região de Leiria, Cefamol e Robótica)	Aumentar contactos sobre produto/serviço divulgado; Aumentar a notoriedade; Aumentar <i>leads</i> ; Aumentar clientes;	Nº de revistas distribuídas; Nº de contactos após publicação; Nº <i>leads</i> após publicação;	500 visualizações; Taxa visita ao <i>site</i> 50%	Quinzenal	---
Outdoor Porto	Aumentar a notoriedade; Aumentar as vendas; Aumentar as <i>leads</i> ; Aumentar clientes.	Tráfego estimado na zona; Nº de contactos após exposição; Nº visitas ao <i>site</i> após exposição.	10 000 visualizações; Aumento de 30% visitas ao <i>site</i>	Mensal	Estudos de mercado
Eventos (Workshops, conferências e feiras)	Aumentar a notoriedade; Aumentar as vendas; Aumentar as <i>leads</i> ; Aumentar clientes.	Nº de visitas evento/stand; Nº de interações com pessoas; Nº de <i>leads</i> registadas; Visualizações do <i>site</i> ;	Aumento 30% visitas ao <i>site</i> ; 50 <i>leads</i> qualificadas por evento	Após evento	Lista de contactos realizados
Casos de estudo (vídeos)	Aumentar a notoriedade; Aumentar as vendas; Aumentar as <i>leads</i> ; Aumentar clientes; Aumentar visitas ao <i>site</i> ; Aumentar visualizações no <i>Youtube</i> .	Nº de visualizações no <i>Youtube</i> ; Nº de partilhas do vídeo no <i>LinkedIn</i> ; Nº <i>leads</i> ; Nº visitas ao <i>site</i> .	2 000 visualizações por vídeo; Aumento 20% <i>leads</i> .	Mensal	<i>Youtube Statistics</i>
Marketing Interno (flyers,	Aumentar a notoriedade; Aumentar as vendas;	Nº de distribuições de cada material;	----	Quando existe qualquer	----

catálogos, etc)	Aumentar as <i>leads</i> ; Aumentar clientes; Aumentar visitas ao <i>site</i> ;	Nº de contactos após entrega; Nº visitas ao site		evento ou feira, ou contacto com lead	
Campanhas promocionais	Aumentar as vendas; Aumentar as <i>leads</i> ; Aumentar clientes;	Nº de contactos; Nº de cliques das promoções na <i>newsletter</i> ; Nº de aberturas nas <i>newsletters</i> ; Nº de cliques no <i>site</i> ;	50 contactos por campanha	Após divulgação, analisar <i>newsletter</i> , <i>linkedin</i> e informação sobre promoção no <i>site</i>	<i>E-goi, Google Analytics, LinkedIn</i>

Tabela 5 - Plano de ação de comunicação
Fonte: Elaboração própria

✓ Orçamentação

O orçamento é uma parte fulcral no desenvolvimento de qualquer plano, onde são apresentados os custos estimados para a empresa com a implementação das ações apresentadas (tabela 6).

Ação		Custo Estimado
Online	<i>Social Media – LinkedIn Ads</i>	1 500€
	<i>Webinars</i>	0€
	<i>Landing page F123</i>	1 500€
	SEM – <i>Google Adwords</i> (rede pesquisa e <i>display</i>)	4 000€
	<i>Newsletter</i>	3 000€
Offline	Imprensa (Região de Leiria, Cefamol e Robótica)	3 600€
	<i>Outdoor</i> Porto	3 500€
	Eventos (<i>Workshops</i> , conferências e feiras)	20 450€
	<i>Case studies</i> (4 vídeos)	2 400€
	Marketing Interno - Cartões, <i>flyers</i> , catálogos, brindes, softwares	3 000€
	Campanhas promocionais	2 500€
TOTAL		45 450 €

Tabela 6 - Orçamento das ações de comunicação
Fonte: Elaboração própria

✓ Cronograma

Desenvolver um cronograma com as ações determinadas anteriormente, permite uma fácil percepção das ações a serem implementadas a longo do ano, contribuindo para um melhor planeamento e cumprimento de prazos das mesmas, apresentado na tabela 7.

Ação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Redes sociais												
Webinars												
Landing page F123												
SEM – Google Ads												
Newsletter												
Revista Região Leiria												
Revista Cefamol												
Revista Robótica												
Outdoor Porto												
Eventos (Workshops, conferências e feiras)												
Casos de estudo												
Campanhas promocionais												

Tabela 7 - Cronograma das ações
Fonte: Elaboração própria

Concluído o plano de marketing foi enviado para o orientador de estágio para aprovação e sugestão de melhorias para as ações apresentadas.

3.1.10. Outras tarefas

No âmbito do estágio foram realizadas outras tarefas para além das descritas anteriormente. Recorreu-se ao *Google Analytics* com alguma regularidade, para analisar a estatística das visitas e do conteúdo no *site* institucional da CODI, tendo em consideração o número de visitas, as

páginas mais pesquisadas, o tempo que o utilizador está numa determinada página, e o número de cliques por página. Esta análise permite entender quais as páginas mais procuradas e pesquisadas no *site* e como melhorar o conteúdo de forma a obter um maior número de visualizações e permanecer mais tempo na página. Como o *site* da CODI se encontra pouco dinâmico e inovador faz com que o utilizador se sinta desinteressado e permaneça menos tempo nas páginas. Apesar da empresa saber que o *site* se encontra nesta situação, não efetuou qualquer alteração e não estava atenta ao *Google Analytics*. A utilização de um *site* que não é *user-friendly* dificulta a interação e comunicação com o utilizador e pode estar a prejudicar a empresa, pois não apresenta uma imagem *clean* e organizada. Esta análise veio reforçar a necessidade da empresa ter de investir na criação de um novo *site* que facilite a pesquisa do utilizador e contribua para obter melhores resultados.

Relativamente ao envio das *newsletters* através da plataforma *E-goi* não estava a ser feito de forma correta e eficaz. Não existe um envio regular das *newsletters* e as listas de *e-mails* de envio não estão segmentadas, o que justifica a baixa abertura e cliques na informação enviada. De forma a aumentar a taxa de abertura de *e-mail* marketing foi definido o envio regular das *newsletters* às quartas-feiras quinzenalmente, às 19h, com o envio de dois tipos de conteúdo. Um *e-mail* do tipo comercial com informação promocional, novidades de produtos e dicas, e outro de carácter técnico sobre dicas de utilização e uso das impressoras, desenvolvido pelos técnicos da CODI. O objetivo é despertar o interesse dos clientes e potenciais, com conteúdos diferentes e interessantes sobre a tecnologia de Impressão 3D.

Por fim, foi solicitado o desenvolvimento de um funil de vendas com base no funil que a equipa comercial já adotava, para colocação na sala da equipa comercial. O funil teve como objetivo representar as *leads* de negócios que se encontram nas várias fases do funil, de modo a depararem-se com a informação diariamente e poderem focar-se no fecho do negócio que é o objetivo, isto é, na última fase do funil de vendas.

Em suma, todas as tarefas realizadas no âmbito do estágio curricular corresponderam à aplicação de conceitos e metodologias aprendidas durante o percurso académico e contribuíram para o desenvolvimento de competências na área da gestão do marketing e especialmente na comunicação de marketing.

4. Aplicação do método DMAIC ao processo de comunicação da CODI

Na CODI cedo se percebeu que a comunicação de valor da marca das impressoras 3D não estava a resultar em níveis satisfatórios de negócio. Por isso, neste capítulo será apresentado o estudo de caso do processo de comunicação da CODI utilizando a metodologia DMAIC, bem como a aplicação de algumas ferramentas em cada fase.

4.1. Enquadramento do método

A metodologia DMAIC foi desenvolvida no âmbito do *Lean Seis Sigma* com o intuito de analisar e resolver os problemas implementando melhorias nos processos. Apesar deste método ter origem na melhoria de processos de produção, pode ser generalizado e aplicado como uma metodologia de melhoria de processos a nível global (Salah, Rahim, & Carretero, 2010). É neste sentido que o mesmo é aplicado com o objetivo de melhorar o processo de comunicação da empresa CODI. O método contém 5 etapas sequenciais e para cada uma delas serão utilizadas as ferramentas abaixo descritas, como mostra na figura 3.

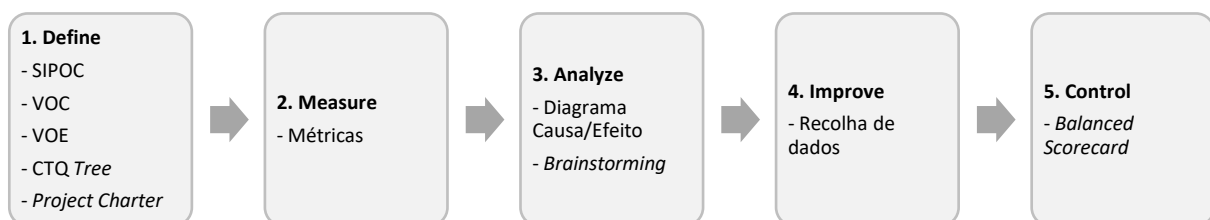


Figura 3 - Ferramentas *Lean Seis Sigma* adotadas no estudo de caso
Fonte: Elaboração própria

✓ *Define*

Nesta etapa é definido o problema com o qual a organização se depara, os objetivos e as metas a alcançar. A empresa CODI tem dificuldades em comunicar o valor da marca e dos seus

produtos e dado que a tecnologia de impressão 3D é pouco utilizada em Portugal, a empresa pretende criar soluções face a este desafio. Neste sentido, são apresentadas de forma sucinta as ferramentas utilizadas nesta fase.

- SIPOC – Facilita a visualização do processo para a realização de melhorias, de modo a obter um melhor nível de qualidade. Esta ferramenta é composta pelos vários intervenientes do processo, nomeadamente: fornecedores (*suppliers*) internos ou externos da organização; entradas (*inputs*) que são o ponto de partida do processo, como a entrada de informações ou materiais fornecidos; processo (*process*) que corresponde às várias etapas que irão transformar as entradas em saídas, transferindo valor; saídas (*outputs*) ou resultados, que se refere ao produto, serviço ou informação para os clientes; e por fim, clientes (*customers*) que se trata do cliente final do processo interno ou externo.
- *Voice of the customer* “Voz do Cliente” (VOC) – Esta ferramenta apresenta as necessidades, interesses e expectativas dos clientes relativamente à oferta da empresa. Permite que a empresa tenha resposta para as necessidades do mercado. A realização de inquéritos de satisfação do cliente ou outros tipos de informação por parte do cliente facilitam a perceção do seu nível de satisfação face à organização.
- *Voice of the Employee* ou “Voz do Colaborador” (VOE) – Para a organização, para além do foco no cliente também se deve dar especial atenção aos colaboradores, pois a sua motivação influencia o seu desempenho e toda a organização. O VOE permite perceber as necessidades e reclamações dos colaboradores para que sejam consideradas pela equipa de gestão.
- *Critical to Quality Tree* (CTQ Tree) – É nesta ferramenta que são apresentadas as oportunidades de melhorias com base nas necessidades dos clientes e colaboradores, definidas anteriormente.
- *Project Charter* – É uma ferramenta onde são documentadas informações sobre as ações de melhoria, metas, equipas envolvidas e um cronograma com as ações, para que sejam acordadas e praticadas pela gestão de topo e pelo responsável do documento.

✓ *Measure*

Nesta etapa são definidas as métricas a medir no processo:

- Métricas – Definição de métricas que permitem medir o desempenho da organização relativamente aos objetivos definidos, podendo variar. Assim sendo, permitem compreender a evolução dos objetivos após a implementação das melhorias.

✓ *Analyze*

Nesta fase é realizada uma análise detalhada das causas do problema, neste caso o que dificulta a comunicação de valor da empresa. Para isso será aplicada a seguinte ferramenta:

- Diagrama Causa/Efeito ou “Diagrama Espinha de Peixe” – É uma técnica que apresenta a estrutura da espinha de um peixe, que visa desdobrar as várias causas que estão na raiz do problema em estudo. A estrutura possui 6 causas (espinhas), sub-causas (ramificações das espinhas) e o efeito ou problema.

✓ *Improve*

A quarta fase apresenta as ações de melhoria propostas face ao problema em questão. Para tal, será realizado um *brainstorming* onde são discutidas as ideias de forma a encontrar inúmeras soluções para o problema.

✓ *Control*

Na última fase do DMAIC é necessária a criação de uma ferramenta de controlo que garanta a implementação contínua das ações propostas para a melhoria do problema na empresa, e para o efeito será adotado o *Balanced Scorecard*.

Este método de gestão foi criado com o intuito de avaliar o desempenho de uma organização apresentando informação de fácil perceção para toda a organização. Oferece uma visão ampla que permite traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa através de um conjunto de

medidas de desempenho e alinhar a atividade da empresa e dos seus funcionários com os objetivos e estratégias, a longo prazo (Kaplan & Norton, 1992). O BSC mede o desempenho da organização fundamentado em quatro perspectivas de negócio:

- Financeira - A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco é vista pela perspectiva do acionista;
- Cliente – Define a estratégia de criação de valor e diferenciação;
- Processos internos – Cria prioridades estratégicas para os processos de negócios que criam satisfação ao cliente e acionista;
- Aprendizagem e Crescimento – Define prioridades, a fim de implementar um clima de apoio à mudança, inovação e ao crescimento de uma organização.

Numa fase inicial o BSC deve reunir informação sobre os elementos de uma organização, tais como a orientação para o cliente, a rapidez no tempo de resposta, a melhoria da qualidade, um bom trabalho em equipa, o lançamento de novos produtos e a adoção de uma gestão a longo prazo. Numa segunda fase, todas as medidas operacionais devem ser consideradas em conjunto pois a mudança numa área pode influenciar outra (Kaplan & Norton, 1992).

4.2. Aplicação prática do método DMAIC

Numa fase preliminar e para compreender o processo de comunicação utilizado na empresa foi desenvolvido um fluxograma com os vários intervenientes no processo, como mostra na figura 4. De seguida, é realizada uma descrição mais detalhada de todo o processo, de forma a realizar uma análise geral dos possíveis problemas e idealizar as oportunidades de melhoria para implementar no futuro.

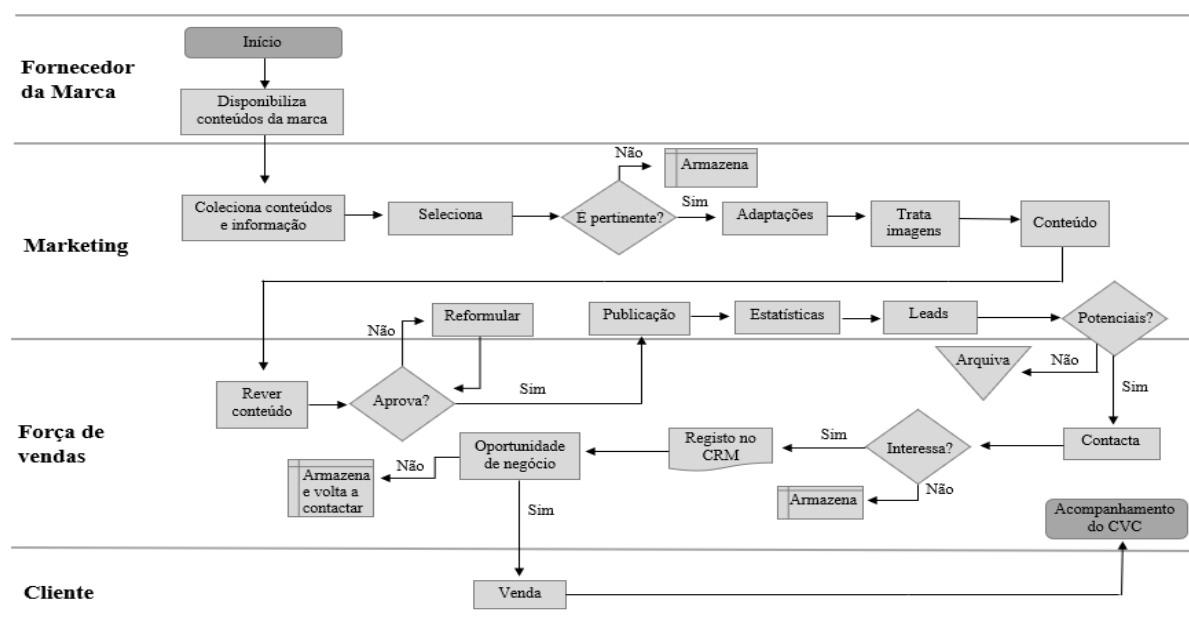


Figura 4 - Fluxograma do processo de comunicação da CODI
Fonte: Elaboração própria

O departamento de marketing da empresa desenvolve o plano de comunicação anual e para o efeito realiza um *brainstorming* com a gestão de topo e a equipa comercial da empresa, de forma a recolher sugestões de melhoria. Do plano de comunicação final fazem parte ações de marketing *online* e *offline*. A empresa marca presença no digital através do *website*, *Linkedin* e envio de *newsletters*, enquanto que nos meios tradicionais aposta na realização de eventos, como feiras e workshops, e na publicação de conteúdos na imprensa. Para tal, importa desenvolver conteúdos a serem divulgados nos diversos meios de comunicação que possam criar impacto no mercado, sobretudo no meio digital.

A CODI é representante de várias marcas internacionais de Impressoras 3D em Portugal, destinadas a clientes do setor profissional e industrial. Porém, é no setor industrial que a empresa pretende incidir a comunicação de valor, pois são esses clientes que compram equipamentos de qualidade profissional a um preço elevado permitindo assim garantir maior lucro para a empresa.

Os fornecedores das impressoras dispõem de plataformas de recolha de conteúdos para os vários departamentos envolvidos na comunicação da marca disponibilizando todo o material de suporte à comunicação da marca e dos produtos, como material gráfico, fichas de produto, casos

de estudos, entre outros. Portanto, o departamento de marketing da CODI recorre a estas plataformas para a recolha e seleção de conteúdos.

Considerando que grande parte do mercado português, para o qual a empresa pretende comunicar, desconhece as potencialidades destes equipamentos é necessário adaptar o conteúdo para a realidade do mercado nacional. A adaptação do conteúdo consiste na transmissão de uma mensagem de fácil compreensão e que seja atrativa criando impacto positivo no público-alvo para o qual se pretende comunicar. Após a adaptação do conteúdo, do tratamento da imagem e da sua disposição gráfica, o marketing envia o conteúdo para a diretora comercial rever e garantir que não existem erros, caso contrário terá de ser reajustado. Aprovado o conteúdo, segue-se a publicação do mesmo nos meios de comunicação e posteriormente são gerados dados estatísticos, que permitem analisar a interação e o retorno resultante da divulgação convertendo-se em *leads* para a empresa, podendo ser possíveis negócios. Posto isto, o marketing recolhe os dados e analisa se o público que interagiu são *leads* com potencial para a realização de negócio, analisando o setor de atuação da empresa. No caso de serem potenciais clientes, o marketing envia os contactos para a força de vendas que posteriormente entra em contacto com estes, de forma a certificar se têm potencial para a realização do negócio. Considerando que é um potencial cliente para o negócio, a equipa de vendas regista os dados da pessoa, empresa, contactos, *e-mail* e a informação relativamente à continuidade do processo de prospeção no CRM. Caso exista uma oportunidade de negócio imediata, a força de vendas acompanha o potencial cliente durante todo o processo de decisão de compra para que o resultado seja positivo. Após o fecho de negócio, a força de vendas trata de acompanhar o cliente em todo o seu ciclo de vida (CVC).

Descrito o processo de negócio de que faz parte a comunicação que contempla a criação de conteúdos, aplica-se a seguir a metodologia DMAIC para analisar o processo de comunicação da CODI e identificar os problemas existentes, analisar as possíveis causas, implementar propostas de melhoria futuras e propor uma ferramenta de controlo das melhorias propostas.

4.2.1. Define

Nesta fase será contextualizado o processo de comunicação da empresa e os fatores que agregam valor à comunicação da empresa da perspectiva dos clientes e dos colaboradores, com base nas ferramentas *Lean Seis Sigma*, nomeadamente o SIPOC, VOC, VOE, o *CTQ Tree*, e por fim o *Project Charter*, como se observa na figura 5.

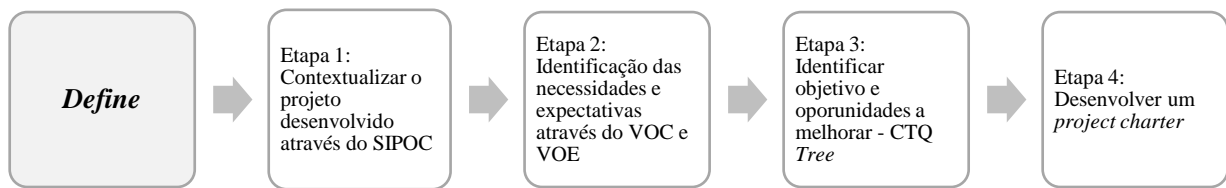


Figura 5 - Processo utilizado na fase *Define* do DMAIC
Fonte: Elaboração própria

De forma a obter uma visão geral do processo de comunicação da empresa e identificar os elementos relevantes nesse processo, como os fornecedores, clientes, as entradas e saídas e o resultado do processo de forma simplificada, é utilizada a ferramenta SIPOC ilustrada na figura 6.



Figura 6 - Aplicação da ferramenta SIPOC ao processo de comunicação da CODI
Fonte: Elaboração própria

Com a aplicação da ferramenta SIPOC pode-se verificar que o departamento de marketing gera dados sobre o mercado, recebe dos fornecedores informação sobre os produtos e da gestão de topo um *budget* para a comunicação e é a partir destes *inputs* que desenvolve o processo de comunicação direcionado para o público-alvo, que são as grandes empresas de fabrico em Portugal. Os conteúdos a comunicar devem ter impacto sobretudo nestas empresas.

Neste sentido, e dado que o principal objetivo deste caso de estudo passa por melhorar a comunicação do valor da marca para estes clientes é necessário perceber quais as expectativas e as necessidades do mercado face à tecnologia de Impressão 3D em Portugal. Através da ferramenta VOC apresentada na figura 7 são identificadas as necessidades dos clientes, de forma a melhorar os resultados na comunicação da empresa.

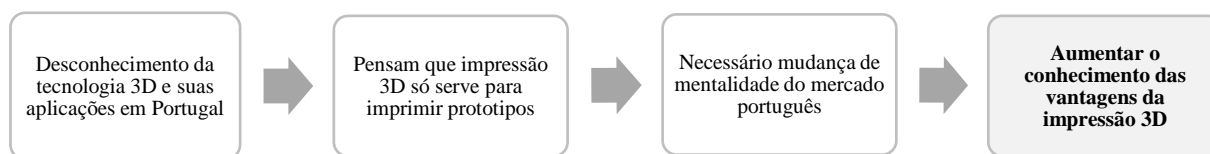


Figura 7 - Ferramenta “Voz do Cliente” (VOC)
Fonte: Elaboração própria

A maioria do mercado português apesar de ter conhecimento de que a inovação no processo de fabrico associado à indústria 4.0 será o futuro da indústria, não se tem preocupado com este fator considerando uma realidade longínqua. Muitas empresas ainda não compreenderam que a aposta na inovação as torna mais eficientes e competitivas, e isso reflete-se na baixa aquisição de equipamentos de Impressão 3D em comparação com outros países da EU. Posto isto, é evidente que a grande necessidade associada à dificuldade em comunicar o valor da marca da empresa deve-se ao baixo conhecimento da tecnologia de Impressão 3D no mercado português e das suas vantagens no processo de fabrico.

As empresas ainda associam a Impressão 3D à sua finalidade inicial, para a produção de protótipos, mas com o aumento da utilização em todo o mundo foram descobertas novas formas de aplicar a Impressão 3D no mercado principalmente no processo de fabrico. Para isso é necessária uma maior divulgação de conteúdos que comuniquem as vantagens da tecnologia 3D nos vários setores de atividade, associando aos valores da marca da CODI.

A figura 8 apresenta a ferramenta VOE, que reflete as necessidades do ponto de vista dos colaboradores que estão envolvidos no processo de comunicação da empresa. Neste caso, trata-se do departamento de marketing e da força de vendas da empresa.

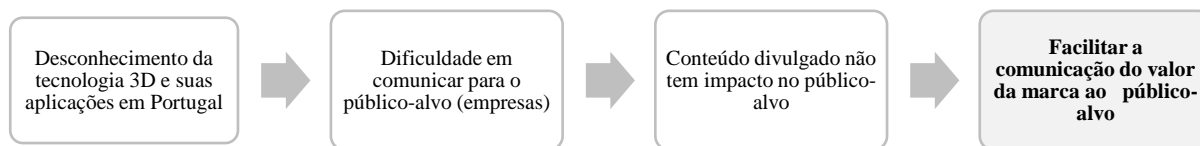


Figura 8 - Ferramenta “Voz do Colaborador” (VOE)
Fonte: Elaboração própria

Tal como referido na ferramenta VOC o desconhecimento das potencialidades da tecnologia de Impressão 3D em Portugal tem impacto na comunicação do valor da empresa, no entanto a empresa também tem dificuldade em comunicar o conteúdo para o público-alvo que se pretende atingir. De acordo com os fatores apresentados nas ferramentas VOC e VOE são definidas na figura 9 as oportunidades de melhoria no processo de comunicação, com a adoção da ferramenta *CTQ Tree*.

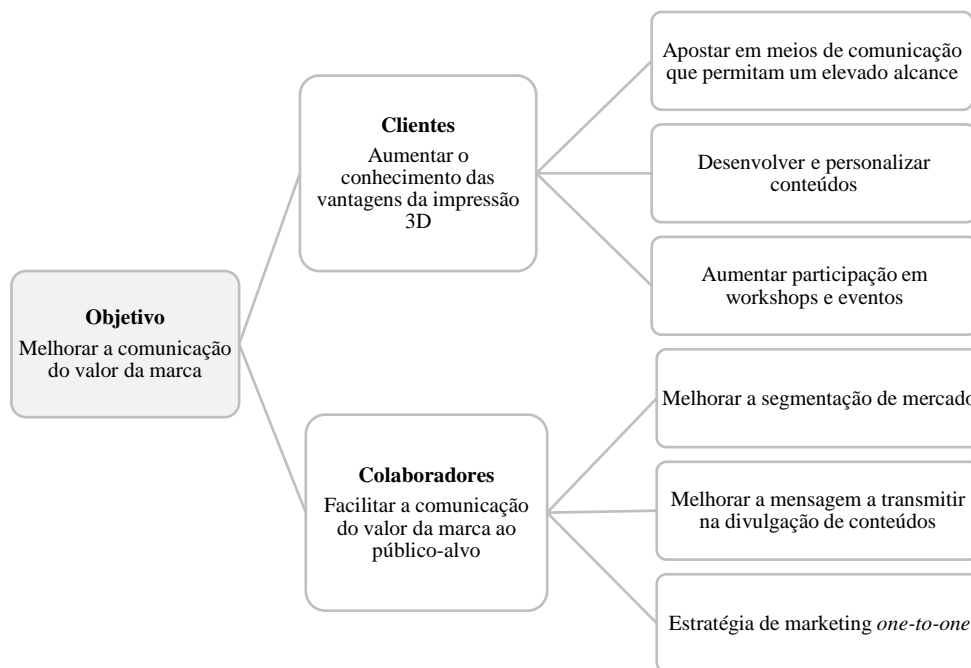


Figura 9 - Ferramenta *Critical to Quality Tree* (CTQ)
Fonte: Elaboração própria

De acordo com a ferramenta *CTQ Tree* observa-se que do ponto de vista dos clientes as ações de melhoria passam por seleccionar os meios adequados para um maior alcance dos conteúdos divulgados, desenvolver e personalizar conteúdos com mais impacto no mercado e uma maior

aposta na realização de eventos e *workshops*, que possam dar a conhecer a tecnologia de Impressão 3D no mercado português. Relativamente à perspetiva dos colaboradores sugerem a melhoria na segmentação de mercado, de forma a comunicar para o público-alvo apropriado, melhorar a mensagem transmitida na divulgação do conteúdo procurando apelar às necessidades emocionais e funcionais do público-alvo, levando-o a mentalizar-se que a Impressão 3D será o futuro e para não ficar atrás terá de apostar neste tipo de tecnologia, e por fim, apostar numa estratégia marketing *one-to-one*, com o intuito de criar uma ligação mais duradoura e personalizada com as empresas que se relaciona.

Nesta última fase do *define*, foi desenvolvido um *Project Charter* como mostra na tabela 8, que contem as informações consideradas relevantes para a implementação do processo de melhoria da comunicação. Esta ferramenta é composta por ações de melhoria, metas, responsáveis, cronograma com datas.

Nome projeto	Comunicação de valor da CODI: a empresa pretende ser reconhecida no mercado português como uma referência em impressoras 3D profissionais.
Missão	Melhorar a comunicação do valor da marca e aumentar o conhecimento sobre a tecnologia de impressão 3D no mercado português.
Âmbito	Melhorar a comunicação da marca nos meios de comunicação que permitem um elevado alcance e personalizar conteúdos para o público-alvo correto, resultando num maior impacto no mesmo. Definir a segmentação de mercado com o intuito de comunicar de forma personalizada gerando maior retorno e vendas dos equipamentos.
Problemas	Comparando com outros países da EU, Portugal apresenta um elevado desconhecimento sobre a tecnologia 3D, pelo que se pretende dar a conhecer os benefícios na indústria portuguesa. Dificuldade em comunicar o conteúdo para o público-alvo correto.
Metas a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar em meios de comunicação B2B que permitam um elevado alcance; - Desenvolver e personalizar conteúdos; - Aumentar a divulgação de conteúdos impactantes; - Aumentar participação em workshops e eventos; - Melhorar a segmentação de mercado; - Melhorar a mensagem a transmitir na divulgação de conteúdos; - Estratégias de marketing <i>one-to-one</i>.
Restrições e suposições	<i>Restrições orçamentais</i>
Equipa	Departamento de marketing e força de vendas

Tabela 8 - *Project Charter* para implementação de futuras melhorias no processo
Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Measure

Nesta etapa são recolhidos dados sobre o desempenho da comunicação, de forma a compreender quais as áreas que exigem mais atenção e posteriormente são definidas métricas que permitem avaliar a aproximação dos objetivos estabelecidos. Para tal, é necessário perceber como se comporta a comunicação da empresa nos meios de comunicação.

Recolha de dados

O investimento da empresa no plano de comunicação em 2018, representou cerca de 3% do volume de faturação anual. A comunicação foi feita sobretudo com base em eventos e workshops, sendo reduzida a comunicação da marca realizada em contexto digital. Assim sendo, é necessário aumentar o investimento na divulgação da empresa no digital, de modo a promover a comunicação do valor da marca e garantir um maior alcance a nível nacional. Para melhor compreender como a empresa se comporta nos meios digitais foram recolhidos dados estatísticos do *Google Analytics* e do *Linkedin*.

Website

Como foi referido anteriormente, o *site* da empresa necessita de algumas melhorias ao nível de *layout* apresentando-se pouco inovador, apelativo e dinâmico na exposição do conteúdo. De forma a analisar o comportamento do *website* quando visitado pelos utilizadores recorreu-se ao *Google Analytics* para a recolha dos dados. Através de indicadores de análise como a taxa de visitantes, duração na página, taxa de rejeição, origem das visitas e páginas por sessão, é possível compreender o interesse dos utilizadores quando visitam o site da CODI. Com base nos dados apresentados no anexo 5, os meses de Novembro e Dezembro registaram o maior número de visualizações das páginas, enquanto que nos restantes meses as visitas ao *website* permaneceram reduzidas. Por outro lado, o tempo médio de duração na página diminuiu consideravelmente entre Novembro e Dezembro. As visitas ao *website* da empresa resultam sobretudo da pesquisa direta representando 61% das visitas e da pesquisa orgânica com 32%. A origem das visitas das redes sociais e do *e-mail* marketing apresenta valores relativamente baixos. Com isto pode-se concluir que o elevado registo de visualização nos últimos dois meses

do ano está relacionado com as vendas realizadas, sendo considerados os meses com maior número de vendas devido ao fecho do ano. Neste sentido, para que as visitas ao *site* e redes sociais possam aumentar e manter-se elevadas durante todo o ano, a empresa deve apostar numa maior criação e divulgação de conteúdos apelativos no *site*, *LinkedIn* e através da *newsletter* contribuindo para a melhoria dos resultados no *site* e nas pesquisas do *Google*.

LinkedIn

A comunicação da empresa CODI até início do estágio na empresa era feita maioritariamente no *Facebook*. Porém, com o crescimento da presença das empresas na rede social *LinkedIn* e considerando o negócio *business-to-business* encerrou-se o *Facebook* e apostou-se na maior divulgação de conteúdos no *LinkedIn*. A empresa começou a publicar com maior frequência em Setembro de 2018. Após uma análise à interação com os utilizadores nesta rede social, como é possível observar no anexo 5, é visível que a frequência da divulgação de conteúdos pela empresa aumentou a interação e o *engagement* com os utilizadores, resultando num aumento de novos seguidores. A tabela apresentada no anexo 5 mostra a evolução das impressões, *likes*, cliques, *engagement*, partilhas e novos seguidores.

Esta análise prova que o aumento da divulgação de conteúdos no *website* e *LinkedIn*, bem como o investimento em estratégias SEO e SEM podem aumentar a notoriedade da marca e da empresa.

Portanto, com uma análise realizada aos principais meios de divulgação da marca *online* e à análise desenvolvida na fase anterior, conclui-se que as possíveis causas que podem estar na origem da dificuldade da comunicação da marca passam pela baixa dedicação na criação de conteúdos a ser divulgados nos meios de comunicação de forma frequente, segmentação ineficaz do público-alvo e fraco investimento em meios que permitem um elevado alcance da marca, sobretudo no digital. A informação recolhida até ao momento, permite estabelecer os objetivos métricos relevantes para o caso de estudo.

Métricas

- Número de *leads* provenientes dos vários meios de comunicação;
- Número de visitantes no *website*;

- Tempo de duração no *website*;
- Número de interações no conteúdo do *Linkedin*;
- Número de seguidores do *Linkedin*;
- Número de contactos a pedir informação via telefone, *website* e outros meios.

4.2.3. **Analyze**

Nesta fase são analisadas de forma detalhada as causas que estão na origem dos problemas identificados e quais as razões para a empresa não estar a conseguir comunicar o valor da marca. Para identificar as causas-raiz será utilizado o diagrama de causa-efeito, também conhecido como diagrama espinha de peixe.

Com base na experiência dos colaboradores, considerados fundamentais para uma melhor compreensão das razões que estão na origem do problema foram realizadas reuniões com o orientador de estágio e a diretora comercial. Nessas reuniões fez-se um *brainstorming* e apuraram-se as principais causas para a dificuldade na comunicação da marca:

1. *Target* e segmentação mal definido;
2. Ineficácia na seleção dos meios de comunicação adequados para maior alcance;
3. Conteúdos pouco atrativos e impactantes;
4. Falta de regularidade na publicação de conteúdos da marca;
5. Desconhecimento da Impressão 3D no mercado português.

Identificadas algumas causas que podem explicar a dificuldade em comunicar o valor da marca, foi desenvolvido o diagrama causa/efeito que apresenta os vários fatores envolvidos na causa do problema, como mostra na figura 10.

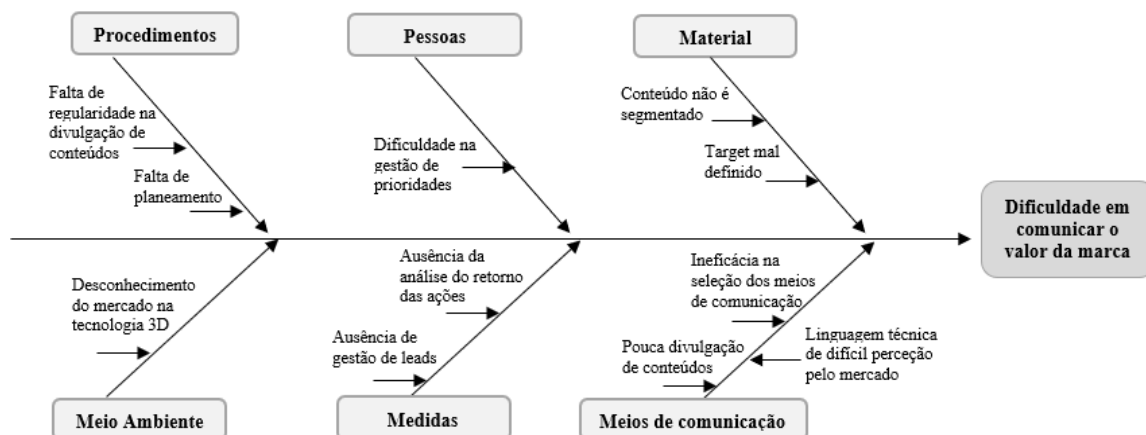


Figura 10 - Diagrama Causa/Efeito para o problema da empresa
Fonte: Elaboração própria

Os procedimentos utilizados, a falta de regularidade e de planeamento na divulgação de conteúdos podem estar relacionados com a dificuldade na gestão de prioridades no marketing. Por sua vez, o *target* mal definido e a falta de segmentação do conteúdo dificultam a comunicação para o público-alvo. Relativamente ao meio ambiente, o desconhecimento da tecnologia no mercado português provoca desinteresse na procura de informação sobre a tecnologia, sendo um obstáculo para informação divulgada. Quanto às medidas, a ausência da análise do retorno sobre o investimento (ROI) nas ações de comunicação impede analisar se as ferramentas são adequadas e se tiveram retorno suficiente para continuar a apostar nas mesmas. Relacionado com a análise do retorno, as *leads* provenientes dos meios de comunicação *online* também não são analisadas, dificultando na procura de potenciais clientes. Por fim, a ineficácia na seleção dos meios de comunicação juntamente com a fraca divulgação de conteúdo e a adoção de uma linguagem técnica, dificultam a comunicação da marca de impressoras 3D que a empresa representa.

4.2.4. Improve

Nesta fase serão implementadas as ações de melhoria para as causas-raiz detetadas nas fases anteriores. No anexo 4 encontra-se uma tabela com as ações de melhoria identificadas e os resultados que se esperam obter, tendo por base as causas apresentadas no diagrama causa-

efeito. No entanto, apenas será realizada uma descrição mais detalhada das ações de melhoria para as causas apuradas no *brainstorming*.

Proposta de melhoria para a causa 1: *Target* e segmentação do público-alvo mal definido.

A tecnologia de Impressão 3D apresenta uma diversidade de aplicações nos vários setores de mercado. Porém, é no setor da indústria que a empresa pretende incidir na comunicação do valor da marca e na venda de equipamentos. Dado que nos negócios B2B a decisão de compra depende de vários departamentos e não apenas do utilizador final do produto torna-se um desafio para a empresa a comunicação do seu valor. Contudo, conseguir chegar ao departamento que se pretende contactar pode demorar algum tempo e considera-se um grande desafio na realização do primeiro contacto. O departamento de inovação, qualidade, produção, investigação e desenvolvimento (I&D), engenharia e o CEO são os alvos da comunicação da marca. São estes que estão focados na melhoria contínua da organização e que procuram soluções para tornar o processo de fabrico mais rápido e eficiente acrescentando valor para os seus clientes. Quando a empresa convence estes colaboradores da necessidade da Impressão 3D e das suas vantagens para o negócio, estes departamentos têm a capacidade de influenciar a gestão de topo que muitas vezes é o decisor final da compra do equipamento.

Posto isto, para facilitar a compreensão do perfil do cliente ideal e dos potenciais clientes foram identificados no capítulo 3.1.9 os segmentos alvo para a comunicação da marca, com base nos diversos setores da indústria que utilizam a tecnologia de Impressão 3D. Assim sendo, importa referir que a comunicação, quer no meio *online* como no *offline*, deve ser direcionada e adequada a esses segmentos de mercado.

Proposta de melhoria para a causa 2: Ineficácia na seleção dos meios de comunicação adequados para um maior alcance.

Na elaboração do plano de marketing deve ser realizada uma análise detalhada aos vários meios de comunicação e às ferramentas que estes dispõem, para gerar uma maior divulgação da marca. Sabendo que os meios de comunicação digital possibilitam um maior alcance do conteúdo divulgado e permitem segmentar a comunicação para o público-alvo correto, a empresa deve apostar em ferramentas como o *Linkedin Ads*, ferramentas SEM e anúncios em páginas e fóruns de notícias, que possibilitam a disposição de conteúdo permanente nas pesquisas do *Google*. Porém, antes de investir nas ações de comunicação em suporte digital é necessário melhorar o conteúdo e o *layout* do *website* da CODI criando uma imagem mais inovadora e apelativa,

relacionada com o tipo de negócio da empresa, para que posteriormente todos os conteúdos divulgados possam ser direcionados para a página da empresa, de forma a solicitarem mais informações.

Proposta de melhoria para a causa 3: Conteúdos pouco atrativos e impactantes.

A empresa deve procurar recolher conteúdos regularmente e adaptá-los ao mercado português recorrendo à informação disponibilizada pelos fornecedores da empresa, blogs, fóruns e *sites* sobre a tecnologia e indústria 4.0, particularmente a tecnologia de Impressão 3D. Estes meios possuem inúmeras informações e conteúdos que podem ser adaptados e publicados pela empresa, com o intuito de dar a conhecer a tecnologia e as suas diversas aplicações e novidades. A equipa técnica da empresa também poderá desenvolver conteúdos de carácter técnico com dicas de utilização dos equipamentos 3D. Recolhida a informação, o departamento de marketing deve planear a publicação dos mesmos nos diferentes meios de comunicação, nomeadamente no *blog* de notícias no *webiste*, através de *e-mail* marketing direccionado para o *site* de notícias e na rede social *Linkedin*. Para além disso, também poderão desenvolver vídeos curtos para dar a conhecer os equipamentos e as suas aplicações e aumentar os casos de estudos nas empresas reconhecidas a nível nacional, e posteriormente colocar no *Youtube*.

Proposta de melhoria para a causa 4: Falta de regularidade na publicação de conteúdos da marca.

Relativamente à periodicidade da divulgação dos conteúdos, a empresa deve publicar uma vez por semana na página de notícias um determinado tipo de conteúdo, bem como o envio da *newsletter* uma vez por semana às quartas-feiras, as publicações de conteúdos no *Linkedin* devem ser feitas no mínimo 3 dias por semana, às segundas, quartas e sextas preferencialmente, e deve ser publicado um vídeo no *Youtube* todos os meses. Outra estratégia a considerar é a publicação de artigos técnicos nas revistas das zonas geográficas onde estão localizadas as potenciais empresas clientes. Desta forma, o planeamento de conteúdos regularmente permite à empresa aumentar a sua notoriedade no mercado contribuindo assim para uma melhor comunicação do valor da marca.

Proposta de melhoria para a causa 5: Desconhecimento da Impressão 3D no mercado português.

Apesar do desconhecimento desta tecnologia em Portugal, nos últimos dois anos a comercialização de novas marcas aumentou consideravelmente. Este fator tem vindo a contribuir para o aumento da utilização desta tecnologia nos vários setores e dar a conhecer as suas potencialidades. Dado que a empresa CODI apresenta equipamentos de desempenho profissional esta é uma oportunidade para se introduzir nas empresas que já tenham adquirido impressoras mais económicas. Para a empresa contribuir para um maior conhecimento da Impressão 3D e da sua marca poderá apostar na divulgação em *outdoors* na região norte do país, na imprensa e continuar a apostar em *workshops* e participação em eventos. Já nos meios digitais pode realizar *webinars* uma vez por mês para dar a conhecer a tecnologia.

4.2.5. Control

Esta fase pretende analisar se as propostas de melhoria apresentadas na fase anterior foram implementadas e se tiveram o sucesso desejado. Para efetuar o controlo foi desenvolvido um *Balanced Scorecard*, que é um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e desenvolvimento. Também é utilizado como ferramenta para avaliação e controlo, neste caso, das ações de melhorias ao processo de comunicação, uma vez que para cada ação ou iniciativa são definidos indicadores e metas para avaliar a execução do processo.

Tendo em conta que os objetivos definidos pela empresa no início de estágio consistiam na melhoria da comunicação do valor da marca e no aumento das vendas dos equipamentos de Impressão 3D, juntamente com os resultados encontrados ao longo da metodologia DMAIC, foram definidos os objetivos para o desenvolvimento do controlo das ações de melhoria propostas para a empresa. A tabela 9 apresenta os objetivos operacionais que permitem auxiliar os colaboradores da empresa na implementação da estratégia de melhoria.

Perspetivas	Objetivos Operacionais
Financeira	Aumentar as vendas
Clientes	Conquistar novos clientes
	Aumentar a notoriedade
	Aumentar a satisfação dos clientes
	Aumentar a fidelização dos clientes
Processos Internos	Melhorar a comunicação de marketing
	Personalizar a relação com os clientes
	Melhorar a produção de conteúdos
	Melhorar a convergência <i>online e offline</i>
Aprendizagem e Crescimento	Aumentar as competências dos colaboradores

Tabela 9 - Objetivos operacionais da empresa
Fonte: Elaboração própria

No anexo 3 encontra-se um Mapa Estratégico que proporciona uma visão da estratégia da empresa aos seus colaboradores, representando o processo de criação de valor com base nas relações causa e efeito entre os objetivos e perspetivas.

Balanced Scorecard

Determinados os objetivos serão apresentadas as ações/iniciativas para os alcançar, os indicadores e as respetivas metas no *Balanced Scorecard*, apresentado na tabela 10.

	Objetivos	Iniciativas/Ação	Indicadores	Metas (2019)
Financeira	Aumentar as vendas	Oferta de soluções completas Força de vendas altamente qualificada	Taxa de crescimento de vendas	Aumento de 15%
Clientes	Conquistar novos clientes	Aposta no <i>inbound</i> marketing (conteúdos, <i>site</i> , <i>LinkedIn</i>) Aposta no marketing experiencial, através da realização de eventos Demonstrações/Visitas da força de vendas	Taxa de conversão de <i>leads</i> em clientes Taxa de captação de clientes Taxa de redução de Custos da captação de um novo cliente Taxa de crescimento da carteira de clientes Volume de negócios com os novos clientes Número de novos clientes	25% <i>leads</i> em clientes 20% novos clientes Reduzir custo captação em 10% Aumentar 20% Diminuir 10% dos inativos VN 100 000 euros Conquistar 30 novos clientes
	Aumentar a notoriedade	Aposta no <i>inbound</i> marketing (conteúdos, <i>site</i> , <i>LinkedIn</i>)	Taxa de crescimento de interação <i>LinkedIn</i> Número de seguidores <i>LinkedIn</i> Taxa de crescimento de visualizações do <i>site</i> Taxa rejeições no <i>site</i>	Aumentar 30% 1000 Seguidores no <i>LinkedIn</i> Aumentar 20% visualizações 20% rejeições
		Criação de vídeos sobre equipamentos e tecnologia Criação de vídeos de casos de estudo	Taxa crescimento de visualizações Taxa de crescimento dos seguidores	Aumento de 25% de visualizações 20% Seguidores por vídeos
		Segmentação de conteúdos Criação de conteúdos de carácter técnico e comercial	Taxa de abertura da <i>newsletter</i> Taxa de cliques da <i>newsletter</i> Taxa de crescimento de subscritores da <i>newsletter</i>	Aumentar 20% Aumentar a taxa de cliques 20% Aumentar 100 novos subscritores
		Realização de eventos e <i>workshops</i>	Nº participantes Nº de novos contactos	70 participantes por evento 7 novos contactos por evento
	Aumentar a satisfação dos clientes	Apoio ao cliente nos meios <i>online</i> e <i>offline</i> Realização de questionário anual	Taxa resposta aos clientes Tempo de resposta Nº de reclamações Nível de satisfação dos clientes	95% Resposta 48H Zero reclamações 75% dos clientes declara-se muito satisfeito
	Aumentar a fidelização dos clientes	Realizar mais visitas a atuais clientes Contactar mais frequentemente os atuais clientes	Número de repetição de compra	30% voltar a comprar um equipamento
Processos Internos	Melhorar a comunicação de marketing	Analisar o ROI das ações	Taxa de retorno	Aumentar 30%
		Segmentação de conteúdo Aposta em meios de comunicação que permitem segmentar (<i>newsletter</i> , <i>LinkedIn Ads</i> , anúncios <i>display</i>)	Taxa de interação conteúdos Taxa de abertura <i>site</i>	Aumento de 30% Aumento de 20%
	Personalizar a relação com os clientes	Segmentação de conteúdos Comunicação e envio de mensagens personalizadas Armazenamento de informações no CRM	Taxa de interação dos conteúdos Volume de vendas Taxa de informação atualizada	Aumento de 40% Aumento de 20% 80% informação atualizada
	Melhorar a produção de conteúdos	Elaboração de um plano anual de comunicação convergente Segmentação da base de dados dos clientes	Taxa de execução do plano de comunicação Valor investido na comunicação e marketing Periodicidade do trabalho de segmentação	95% taxa de execução do plano 30 000€ investimento na comunicação 12 por ano e 1 vez por mês
	Melhorar a convergência <i>online</i> e <i>offline</i>	Elaboração de um plano de comunicação que combine a comunicação <i>online</i> com a <i>offline</i> Divulgação <i>online</i> dos eventos <i>offline</i> Criação de eventos <i>offline</i>	Taxa de execução do plano Taxa de interação com divulgação <i>online</i> Taxa de conversão de <i>leads</i>	90% das ações serem comunicadas no <i>online</i> e <i>offline</i> 30% Interação 30% Novas <i>leads</i>

Aprendizagem e Crescimento	Aumentar as competências dos colaboradores	Ações de formação profissional na utilização do CRM	Nº de horas de formação	Aumentar 12 horas de formação (quadrimestral)
----------------------------	--	---	-------------------------	---

Tabela 10 - *Balanced Scorecard* para o controlo das ações da CODI
Fonte: Elaboração própria

Analisando o *Balanced Scorecard* é possível verificar que há a necessidade de comunicar o valor da marca e de uma maior divulgação de conteúdos, permitindo aumentar a notoriedade e consequentemente gerar maior lucro para a empresa CODI. Contudo, para que os resultados sejam alcançados é essencial o cumprimento e planeamento na execução das diversas ações definidas na estratégia de comunicação da empresa.

5. Conclusão

O presente relatório é o culminar do estágio curricular realizado no âmbito do 2º ano do mestrado em Gestão lecionado no Instituto Politécnico de Leiria que decorreu no departamento de marketing da empresa CODI, que faz parte do grupo InCentea. O estágio teve a duração de 640 horas, e decorreu entre o dia 17 de Setembro de 2018 a 12 de Janeiro de 2019, sob a supervisão do administrador e diretor de marketing.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas atividades relacionadas com a comunicação de marketing da empresa, tendo sido observada uma dificuldade em comunicar o valor da marca. Nesse contexto, fez-se uma revisão de literatura sobre o tema e depois aplicou-se a metodologia DMAIC para propor um conjunto de ações que visam melhorar a comunicação de valor da empresa CODI e dos equipamentos de tecnologia de impressão 3D que a empresa representa. Espera-se que as melhorias propostas neste relatório de estágio permitam sensibilizar o mercado industrial português para as vantagens da tecnologia 3D, aumentar a notoriedade do negócio da CODI e refleti-la nos resultados da empresa. Assim, este capítulo resume as iniciativas propostas no âmbito do processo de comunicação e apresenta as limitações do estudo desenvolvido, apresentando ainda sugestões para investigações futuras.

5.1. Considerações finais – A Comunicação de marketing na empresa CODI

Face ao atual contexto de mercado, pautado pela elevada concorrência a preços competitivos e a elevada exposição de informação nos vários meios de comunicação levou a empresa CODI a confrontar-se com a dificuldade na comunicação do valor da sua marca no mercado, resultando na perda de competitividade e redução das vendas de impressoras 3D. É neste sentido que a criação de uma proposta de melhoria para a comunicação se considerou relevante para a criação de valor e para o sucesso da organização. Para tal, considerou-se apropriada para essa finalidade

a aplicação da metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) que permitiu obter uma visão mais aprofundada do processo de comunicação da empresa.

Numa fase preliminar representou-se através de um fluxograma, o processo de comunicação integrado no processo de negócio da CODI. Depois, na fase *Define* prosseguiu-se com a aplicação de ferramentas do ponto de vista dos clientes e dos colaboradores da organização e caracterizou-se a situação encontrada no processo de comunicação da CODI, com enfoque para a dificuldade da comunicação do valor da marca da empresa, antevendo já nesta fase as oportunidades de melhoria do processo.

Na fase *Measure* foram recolhidos os dados que permitissem perceber algumas das lacunas existentes face à problemática e de seguida foram estabelecidas as métricas para a medição do respetivo problema. Nesta fase foram recolhidos dados estatísticos do *Google Analytics* e do *Linkedin* e detetou-se a existência de uma fraca comunicação no meio digital, considerado um dos meios que permite obter um maior alcance na comunicação da marca.

Na fase *Analyse*, através da realização de *brainstormings* com os colaboradores envolvidos no processo de comunicação da organização foram detetadas as possíveis causas-raiz do problema que foram posteriormente desdobradas num diagrama de causa-efeito. Assim, destacam-se as seguintes causas para explicar a dificuldade na comunicação do valor da marca CODI:

- *Target* e segmentação mal definidos;
- Ineficácia na seleção dos meios de comunicação adequados para maior alcance;
- Conteúdos pouco atrativos e impactantes;
- Falta de regularidade na publicação de conteúdos da marca;
- Desconhecimento da Impressão 3D no mercado português.

Com esta fase foi possível identificar a importância do papel do departamento de marketing na melhoria da comunicação.

Na etapa do *Improve* foram propostas ações de melhoria para os problemas detetados, sendo necessário a sua execução para o alcance dos objetivos da organização. Desta análise percebeu-se que para o alcance dos objetivos da organização, quer do aumento da comunicação do valor da marca quer do aumento das vendas, as ações a implementar poderiam passar pelas seguintes melhorias:

- Definição do *target*, de forma a direcionar os conteúdos desenvolvidos para o público-alvo que se pretende comunicar;
- Análise e seleção mais detalhada dos meios de comunicação que permitem um maior alcance na divulgação dos conteúdos;
- Aumento da divulgação de conteúdos nos diversos meios de comunicação de forma frequente, com o intuito de aumentar o reconhecimento da marca na tecnologia de impressão 3D;
- Aumento do conhecimento da tecnologia Impressão 3D no mercado português, através da aposta em sessões de *workshops* e eventos, bem como na divulgação de conteúdos que permitam aumentar o conhecimento das potencialidades da tecnologia.

Na última fase da metodologia *Control* recorreu-se ao modelo *Balanced Scorecard*, que visa auxiliar na gestão da avaliação e monitorização das ações de melhoria propostas. Este modelo permite clarificar e alinhar a estratégia em toda a cadeia de valor da organização proporcionado aos colaboradores envolvidos no processo de comunicação uma melhor compreensão. No entanto, a implementação da estratégia de melhoria depende sobretudo do departamento de marketing na execução do plano de forma eficaz.

Em suma, considera-se relevante uma maior aposta da comunicação da empresa nos meios *online* e na sua convergência com os meios *offline*. Para além do foco do trabalho incidir no marketing é importante não esquecer que toda a organização tem um papel importante na criação de valor da marca.

5.2. Limitações

Para além de todas as ações planeadas no estágio curricular terem sido executadas, existem sempre algumas limitações que poderiam ter contribuído no âmbito do estudo de caso desenvolvido, e que poderiam ter sido realizados de maneira diferente.

A ausência de uma análise estatística em determinados meios de comunicação adotados pela empresa como a análise do retorno das ações considerou-se uma limitação encontrada no

presente estudo. No entanto, a informação fornecida pelos colaboradores da organização auxiliou na ausência da informação.

Por outro lado, a realização de inquéritos sobre a satisfação dos clientes e da sua perceção sobre a marca não foi possível. Estes inquéritos poderiam ter contribuído para a compreensão dos fatores que os clientes valorizam na empresa possibilitando o enfoque da comunicação numa proposta de valor baseada nos mesmos.

Durante o estágio não foi possível implementar as ações, mas atendendo ao facto do estágio curricular se ter transformado em emprego no departamento de marketing da CODI as ações de melhoria propostas neste relatório serão implementadas durante o ano 2019.

5.3. Investigações futuras

A metodologia DMAIC revelou-se útil no contexto de marketing, pelo que se sugere a sua aplicação no âmbito de estágios curriculares de cursos de Gestão ou de Marketing.

Para além da existência de estudos sobre a investigação dos fatores determinantes para a criação de valor da marca no contexto B2B seria interessante o desenvolvimento de trabalhos que pudessem explorar através de uma vertente prática, quais as atividades e ações de marketing que mais contribuem para a difusão do valor de uma marca.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1975137&site=eds-live>
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, NY: The Free Press, 150.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. The Free Press.
- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Allison, L., Flaherty, K. E., Jung, J. H., & Washburn, I. (2016). Salesperson Brand Attachment: A Job Demands-Resources Theory Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 36, 3–18.
- AMA. (2014). Dictionary. Retrieved 18.10.2015.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35, 522–535. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>
- Andrade, E. N. C., Freire, O. B. D. L., Bizarrias, F. S., & Lopes, E. L. (2017). Antecedentes e consequentes à sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. *Revista Eletrônica de Administração*, 23, 1–30.
- Baird, C. H., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, 57, 180–192. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.007>
- Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito*. Madrid: Espasa.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-tobusiness setting. *Industrial Marketing Management*, 39, 1250–1260.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business

- market. *Industrial Marketing Management*, 33, 371–380.
- Beverland, M., Napoli, J., & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership : A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36, 1082–1093. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.007>
- Bonoma, T. ., Bagozzi, R., & Zaitman, G. (1978). The dyadic paradigm with specific application toward industrial marketing. *Organisational Buying Behaviour, Chicago, IL: American Marketing Association*, 49–66.
- Boyd, B. (2013). *Social Media for the Executive: Maximize Your Brand and Monetize Your Business*. One Seed Press.
- Brogan, C. (2010). *Social Media 101: Tactics and Tips to Develop Your Business Online*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=310384&site=eds-live>
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009a). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Financial Times/ Prentice Hall*.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009b). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice (3th ed.)*. *Edinburgh: Financial Times/ Prentice Hall*, 304–318.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to- business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72(17), 17–25. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.031>
- Clifton, R., & Simmons, J. (2005). *O Mundo das Marcas*. (Actual Edi).
- Colin Robson. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. (Oxford: Bl).
- Coutinho, V. (2016). *The Social Book: Tudo o Que Precisa de Saber Sobre o Facebook*. (A. Editora, Ed.).
- Damasio, A. (2005). Brain trust. *News & Views*, 435, 571–572.
- Erin Adamson Gillespie, & Noble, S. M. (2017). Stuck like Glue: The Formation and Consequences of Brand Attachments among Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(3), 228–249.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research, American Marketing Association.*, 1, 24–33.

- Farquhar, P. H. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 4, 7–12.
- Fernández, L., & Pinuer, F. (2016). Influence of customer value orientation, brand value and business ethics level on organizational performance. *Review of Business Management*, 18(59), 5–23. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.1701>
- Forman, C., & Zeebroeck, N. V. (2012). From wires to partners: How the internet has fostered R&D collaborations within firms. *Management Science*, 58(8), 1549–1568.
- Gallant, J. (2019). 48 Eye-Opening LinkedIn Statistics for B2B Marketers in 2019. Retrieved from <https://foundationinc.co/lab/b2b-marketing-linkedin-stats/>
- Giacaglia, M. C. (2003). Organização de eventos: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23, 59–73.
- Grover, R., & Srinivasan, V. (1992). Evaluating the multiple effects of retail promotions on brand loyal and brand switching segments. *Journal of Marketing Research*, 29, 76–89.
- Han, S., & Sung, H. (2008). Industrial brand value and relationship performance in business markets — A general structural equation model. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 807–818. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.003>
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27–41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to Business Digital Content Marketing: Marketers Perceptions of Best Practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8, 269–293.
- Işoraité, M. (2016). Raising brand awareness through the internet marketing tools. *Independent Journal of Management & Production*, 7, 320–339. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v7i2.391>
- Jensen, M. B., & Klastrup, K. (2008). Towards a B2B customer-based brand equity model. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16, 122–128.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. (London: Ko).
- Kapferer, J. N. (2000). *A Gestão de Marcas. Capital da Empresa*. (2ª ed.) Mem Martins: Edições cetop.
- Kaplan, R., & Norton, P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.

- Harvard Business Review*, (January-February), 71–79. <https://doi.org/00178012>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17, 819–847.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(July), 139–155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 58–70.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). Gestão Estratégica de Marcas. *Pearson Prentice Hall, São Paulo*, 9, 1–66.
- Khusainova, R., Jong, A. De, & Lee, N. (2018). (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2–29.
- Kim, W. G., Rachjaibun, N., Han, J. S., & Lee, G. (2011). The influence of hotel website factors on e-loyalty in a B2C context. *Tourism Economics*, 17(5), 1103–1127.
- Kotler, P. (1998). *The Principles Of Marketing*.
- Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. *São Paulo: Prentice Hall, 10ª Edição*, 40–70.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. *São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª Ed.*
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management*.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (Ed. 4ª. Li).
- Lindon, D., Lendrevie, J., J., L., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). Mercator: Teoria e Prática do Marketing.
- Liu, L., Zhang, J., & Keh, H. T. (2018). Event-Marketing And Advertising Expenditures - The Differential Effects On Brand Value and Company Revenue . *Journal of Advertising Research*, 58(4), 464–475. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-043>
- Locander, D. A., Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2018). The Mediating Role of Sales Department Innovation Orientation on Creative Selling. *Journal of Managerial Issues*, 30(4).
- Lynch, J., & Chernatony, L. de. (2007). Winning Hearts and Minds: Business-to-Business

- Branding and the Role of the Salesperson. *Journal of Marketing Management*, 23(1), 123–135. <https://doi.org/10.1362/026725707X178594>
- Mahajan, V., & Wind, Y. (2002). Got Emotional Product Positioning? *Marketing Management*, 11(3), 36–41.
- Markus, G., Mertens, D. P., & Murphy, R. O. (2005). Customers as good soldiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. *Nova Science Publishers*, 415–433.
- Marques, V. (2014). *Marketing Digital 360*.
- Marques, V. (2016). *Redes Sociais 360: Como Comunicar Online*. Actual Editora.
- Mayfield, A. (2008). *What is Social media*.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66, 38–54.
- Mercatto. (2018). 13 Passos para fazer campanhas de marketing offline de sucesso. Retrieved from <https://blog.mercattocomunicacao.com.br/13-passos-para-fazer-marketing-offline-de-sucesso/>
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82(August 2017), 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>
- Michel, G., Merk, M., & Eroglu, S. (2015). Salesperson–Brand Relationship: Main Dimensions and Impact within the Context of Private Brand Retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, 314–333.
- Miralles, L. (2002). ¿Está su empresa realmente orientada al cliente? *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 52, 14–23.
- Mitchell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30, 415–425.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
- Neto, J., Afonso, C., Amaral, I., Monteiro, D., & Remondes, J. (2016). *Marketing Digital & E-Commerce*.
- Niculescu, A., Dumitriu, D., Purdescu, C., & Popescu, M. A. (2019). Enhancing Brand Value of Modern Organizations through Digital Marketing Tools and Techniques: A Study on

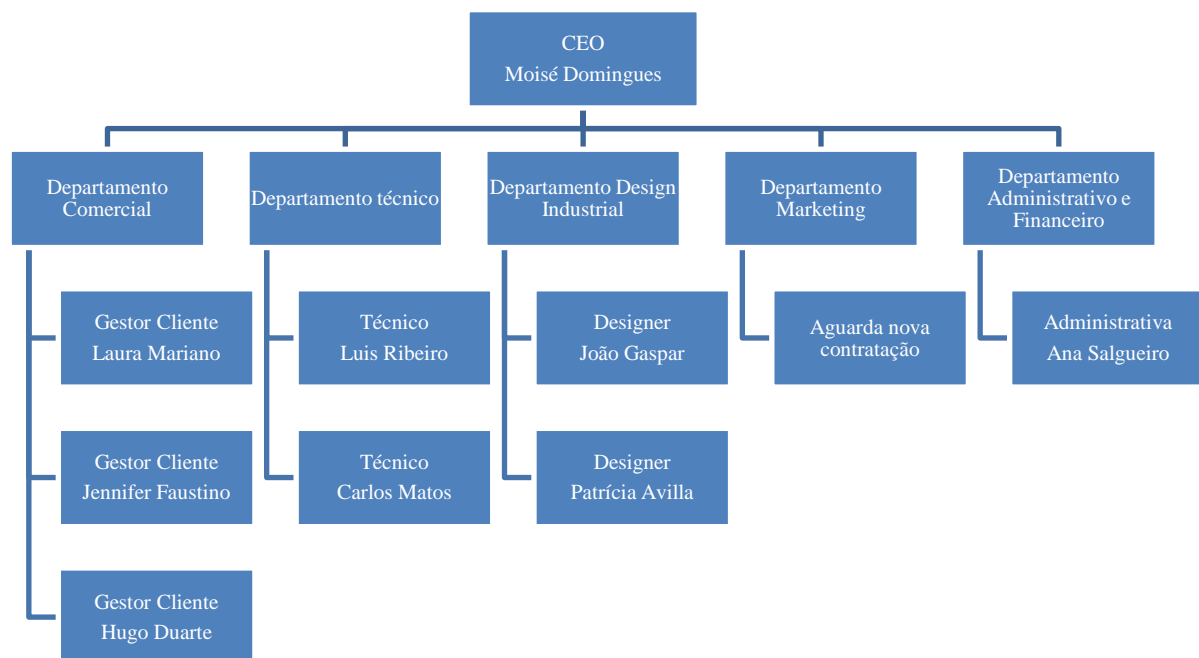
- Top Ten Romanian Companies. *TEM Journal*, 8(1), 171–181.
<https://doi.org/10.18421/TEM81-24>
- O'Hern, M. S., & Rindfleisch, A. (2010). Customer co-creation: A typology and research agenda. *Review of Marketing Research*, 6, 84–106.
- Ogden, J., & Crescitelli, E. (2008). Comunicação integrada de Marketing. Conceitos, técnicas e práticas. *Pearson Education*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). Managing customer relationships. *New Jersey: Jonh Wiley & Sons.*, 512.
- Persson, N. (2010). An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1269–1277.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.024>
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2012). *Design thinking research: studying co-creation in practice*. (Springer).
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5–14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). The future of competition: Co-creating unique value with customers. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Ramaswamy, V. (2008). Co-Creating Value Through Customers' Experiences: The Nike Case. *Strategy Leadership*, 36(5), 9–14.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Remondes, J., Afonso, C., Monteiro, D., Amaral, I., Neto, J. (2016). Marketing Digital & E-Commerce. *Viseu: Psico & Soma, 1ª Ed.*
- Rosenberg, L., & Czepiel, J. A. (1983). A marketing approach for customer retention. *Journal of Consumer Marketing*, 1, 45–51.
- Santos, M. (2019). Portugal Digital: tendências e dados 2019. Retrieved from <http://blog.associacao.digital/tendencias-digitais-2019/>
- Schau, H. J., Jr., A. M. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.
- Shankar, V., Azar, P., & Fuller, M. (2007). Bran*eqt: a model and simulator for estimating, tracking, and managing multicategory brand equity. *Marketing Science*, 27(4), 541–754.
- Shaw, J., Giglierano, J., & Kallis, J. (1989). Marketing complex technical products: The

- importance of intangible attributes. *Industrial Marketing Management*, 18, 45–53.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.
- Souraj Salah, Rahim, A., & Carretero, J. A. (2010). The integration of Six Sigma and lean management. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), 249–274.
- Storey, C., & Larbig, C. (2018). Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101–118.
- Tajvidia, M., Richardb, M.-O., Wangc, Y., & Hajlia, N. (2018). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. *Journal of Business Research*.
- Tasci, A. D. A. (2016). A critical review of consumer value and its complex relationships in the consumer-based brand equity network. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(3), 171–191. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.010>
- Thaichon, P., & Quach, T. N. (2015). From Marketing Communications to Brand Management: Factors Influencing Relationship. *Journal of Relationship Marketing*, 14, 197–219. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1069523>
- Tuan, L., Trong, L., Tran, T., Minh, L., Pham, T., Thuc, D., & Tran, D. (2018). A revised model of e-brand equity and its application to high technology products. *Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.09.005>
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71, 1–17.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2015). *Social Media Marketing (2ª Edição)*. Los Angeles: Sage Publications LTD.
- Vahdati, H., & Nejad, S. H. M. (2016). Brand personality toward customer purchase intention: The intermediate role of electronic word-of-mouth and brand equity. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 1–26.
- Valls, J. F. (1992). La imagen de Marca de los Países. *Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España*.
- Vaptsarov, N. (2014). An Approach for Forming the Brand Communication Strategy. *Constanta Maritime University Annals*, 22, 139–144.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Sharpe.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vernuccio, M., Barbarossa, C., Giraldi, A., & Ceccotti, F. (2012). Determinants of ebrand attitude: A structural modeling approach. *The Journal of Brand Management*, 19(6), 500–512.
- Viswanathan, V., Linda Hollebeek, Edward Malthouse, Ewa Maslowska, S., Kim, J., & Xie, W. (2017). The Dynamics of Consumer Engagement with Mobile Technologies. *Service Science*, 9(1), 36–49.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Business Research*, 57, 805–812.
- Wang, H., Meng, Y., & Wang, W. (2013). The role of perceived interactivity in virtual communities: Building trust and increasing stickiness. *Connection Science*, 25(1), 55–73.
- Wang, W.-H., Jia, B.-Y., Yao, H., & Li, X. (2015). An investigation of sodium transformation in Zhundong coal during pyrolysis. *Kung Cheng Je Wu Li Hsueh Pao/Journal of Engineering Thermophysics*, 36(12), 525–533. <https://doi.org/10.18421/TEM63-13>
- Wang, Y. J., Capon, N., Wang, V. L., & Guo, C. (2018). Building industrial brand equity on resource advantage. *Industrial Marketing Management*, 72(October 2017), 4–16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.009>
- Wise, R., & Zednickova, J. (2009). The rise and rise of the B2B brand. *Journal of Business Strategy*, 30(1), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02756660910926911>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 195–211.
- Yoo, W.-S., Lee, Y., & Park, J. (2010). The role of interactivity in e-tailing: Creating value and increasing satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 89–96.
- Zhou, Z., Zhang, Q., Su, C., & Zhou, N. (2012). How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms. *Journal of Business Research*, 65, 890–895.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2006). Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard Business Review*, 84(7), 170–190.

Anexos

I. Anexo – Organograma da CODI



Fonte: Documentação interna da empresa CODI, 2018

II. Anexo – Atividades de estágio

✓ Proposta de *slogan*

- O melhor da tecnologia em Impressão 3D
- Líder em soluções 3D
- Especialistas em soluções e serviços 3D/ Líder em soluções e serviços (de impressão/fabricação) 3D
- Soluções profissionais de Impressão 3D
- Com a tecnologia 3D chega mais longe
- Torne as suas ideias realidade com a Impressão 3D
- Da ideia à realidade com Impressão 3D
- Garantimos os melhores resultados em Impressão 3D
- Conte com o melhor parceiro em Impressão 3D/ O melhor parceiro em Impressão 3D
- Mais do que prototipagem desenvolvemos soluções impressas em 3D
- Damos vida às suas ideias com o melhor da Impressão 3D
- Revolucione a sua fabricação com soluções 3D profissionais
- Traga as suas ideias para a vida com Impressão 3D
- Impressão, serviços e soluções 3D

✓ **Corpo do e-mail do convite para workshop**



WORKSHOP
Impressão 3D na indústria

Venha conhecer as diversas aplicações na indústria, tecnologias utilizadas e muito mais!

11:00 - 12:30h | Impressão 3D e suas aplicações na indústria
13:30 - 15:00h | Visita ao showroom

* Limite de 6 inscrições (por workshop)

Inscreva-se já!

TODAS AS TERÇAS | 11H - 15H  **CODI - Leiria**

Fonte: Elaboração própria

Caro Sr. XXXXXX,

No seguimento da nossa conversa telefónica, convidamos a estar presente no workshop sobre 3D, nas nossas instalações em Leiria.
Será abordado o tema da impressão 3D e suas aplicações na indústrias, com uma visita ao nosso showroom onde poderá ver as impressoras 3D.
Segue em baixo informação sobre o programa, e informamos que poderá trazer acompanhantes.

Data: A confirmar

Limite Pessoas total: Máximo 3/4 - A confirmar

Local: CODI-Leiria

Programa previsto:

11:00 às 12:30 - Tipos de tecnologia e Aplicações

12:30 às 13:30 - Almoço com troca de ideias (Por nossa conta)

13:30 às 15:00 - Visita ao showroom

Será um gosto recebê-lo!

Aguardamos confirmação e caso necessite de informação adicional, disponha.

Com os melhores cumprimentos

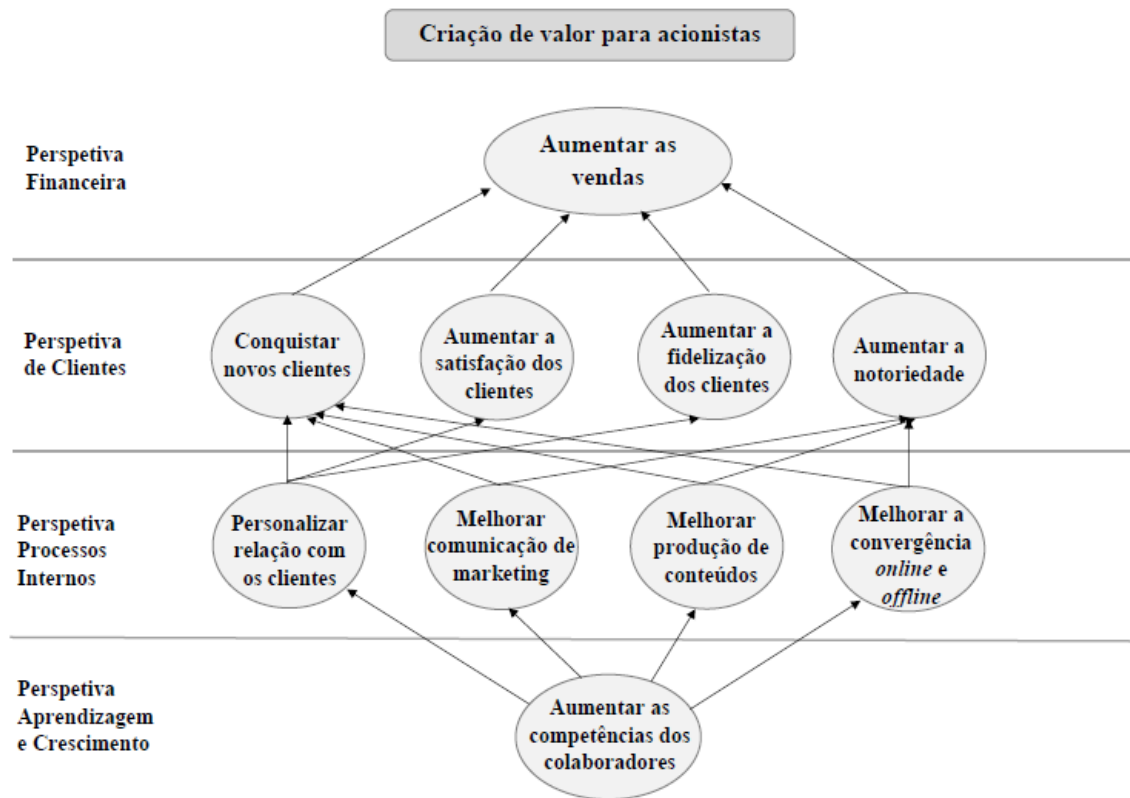


Portugal
Angola | Cabo Verde | Espanha | Moçambique | São Tomé e Príncipe



+351 244 555 120
WWW.CODI.PT

III. Anexo – Mapa estratégico *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração própria

IV. Anexo – Ações de melhoria para diagrama causa-efeito

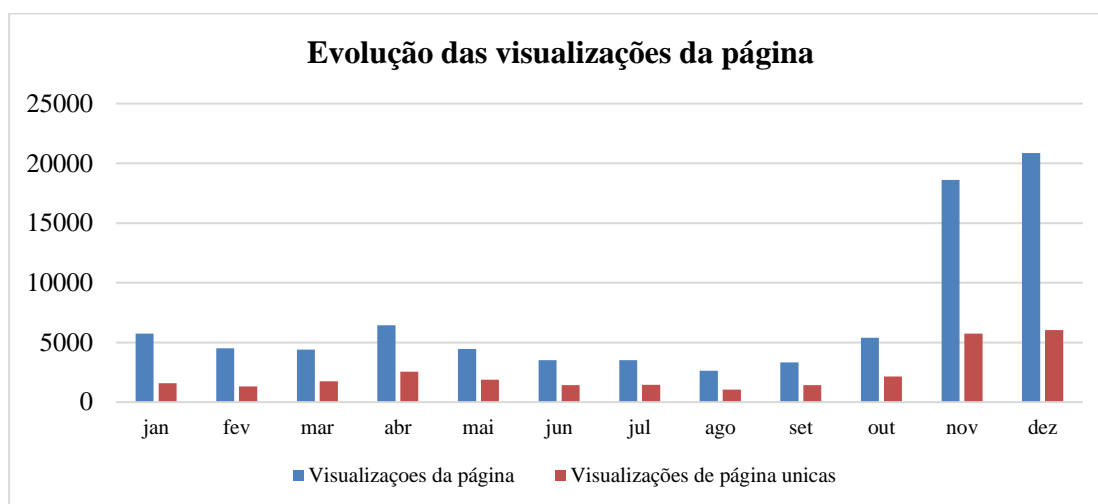
	Causas dos problemas	Ações de melhoria a implementar	Efeito
Procedimentos	Falta de regularidade na divulgação de conteúdos	Desenvolver um plano semanal, no início da semana, com as ações a desenvolver e a divulgar Preparar os conteúdos a divulgar 1 semana antes para revisão No início de cada mês rever as ações a desenvolver e planejar ao longo do mês	Aumenta a organização das tarefas Permite um melhor resultado do departamento de marketing e aumenta o foco Permite gerir o tempo
	Falta de planeamento	Planeamento antes do início de novo quadrimestre das ações a comunicar Planeamento semanal Criação de método de trabalho	Aumento do foco na obtenção de resultados Melhor organização do método de trabalho Cumprimento de todas as ações planeadas anteriormente Aumento de <i>leads</i>
Pessoas	Dificuldade na gestão de prioridades	Planeamento antecipado para realização das ações propostas inicialmente (4 meses antes) Planeamento mensal Reunir com a gestão de topo e força de vendas para apresentar as ações Definição e planeamento das prioridades Dificuldade na gestão de tempo Planeamento diário para definir as prioridades	Cumprimento de todas as ações planeadas anteriormente Aumento de <i>leads</i> Aumento de vendas Melhor organização e planeamento Cumprimento das tarefas prioritárias Aumento do foco na obtenção de resultados
Material	Conteúdo não é segmentado	Segmentação de base de dados no CRM para criar listas para o envio da <i>newsletter</i>	Aumenta o <i>engagement</i> Aumenta as aberturas de conteúdos Aumento de <i>leads</i> Aumento de vendas
	Target mal definido	Definição do <i>target</i> por tipo de setor Definição do <i>target</i> por tipo de cargo Definição da persona	Comunicação segmentada Maior interesse nos conteúdos divulgados Aumento das <i>leads</i> Criação de relações com o público-alvo correto
Meio Ambiente	Desconhecimento do mercado na tecnologia 3D	Aumento de realização de <i>workshops</i> e eventos sobre tecnologia Aumento da divulgação nos meios de convergência Influenciar as empresas a arriscarem na tecnologia	Aumenta o interesse e conhecimento na tecnologia 3D Aumentar a notoriedade da marca Aumentar <i>leads</i>
Medidas	Ausência da análise do retorno das ações	Análise do ROI dos meios de comunicação e após eventos Apresentação do ROI à gestão de topo	Desenvolvimento do plano de forma eficaz Permite compreender se o meio de comunicação é o mais adequado ou não Previne futuros erros
	Ausência de gestão de <i>leads</i>	Contabilização das <i>leads</i> geradas em cada meio de comunicação e envio para a equipa de vendas Gestão de <i>leads</i> qualificadas Colocação de informação no CRM	Conversão das <i>leads</i> em negócios Aumenta as oportunidades de negócio Otimiza o esforço da equipa de vendas <i>Follow-up</i> organizado e disciplinado

Meios de comunicação	Ineficácia na seleção dos meios de comunicação	<p>Análise mais detalhada dos meios e das suas ferramentas para aumentar o alcance das divulgações</p> <p>Analisar o retorno das ações realizadas anteriormente</p> <p>Aposta na divulgação em novos meios de comunicação como <i>outdoors</i> e estratégias SEM</p> <p>Melhorar o conteúdo do <i>site</i> com <i>layout</i> mais apelativo</p> <p>Otimizar as palavras-chave do <i>site</i> para melhorar os resultados orgânicos (SEO)</p> <p>Investir em ferramentas pagas através de <i>keywords</i> e anúncios pagos (SEA e publicidade)</p> <p>Envio de <i>newsletter</i> com conteúdos apelativos, quinzenalmente</p> <p>Publicar conteúdos apelativos no <i>LinkedIn</i>, com uma mensagem clarificada 3-4 dias por semana</p> <p>Criação de anúncios no <i>LinkedIn Ads</i></p>	<p>Aumenta a notoriedade da empresa</p> <p>Aumenta o <i>engagement</i> das ações</p> <p>Aumenta as <i>leads</i></p> <p>Aumenta as vendas</p> <p>Melhora a imagem da empresa</p> <p>Aumentar o conhecimento das potencialidades da impressão 3D</p>
	Pouca divulgação de conteúdos	<p>Melhorar o conteúdo do <i>site</i> com <i>layout</i> mais apelativo</p> <p>Otimizar as palavras-chave do <i>site</i> para melhorar os resultados orgânicos (SEO)</p> <p>Investir em ferramentas pagas através de <i>keywords</i> e anúncios pagos (SEA e publicidade) para o <i>target</i> definido</p> <p>Envio de <i>newsletter</i> com conteúdos apelativos, quinzenalmente</p> <p>Publicar conteúdos apelativos no <i>LinkedIn</i>, com uma mensagem clarificada 3-4 dias por semana</p> <p>Criação de anúncios no <i>LinkedIn Ads</i></p> <p>Criar conteúdo mais apelativo com uma mensagem simples de entender para os potenciais clientes</p> <p>Criar conteúdos e dicas no <i>site</i> e direcionar para as redes sociais</p> <p>Realizar vídeos com os técnicos para dar a conhecer os equipamentos 3D da empresa</p> <p>Segmentação de conteúdos a enviar na <i>newsletter</i> por tipo de tecnologia 3D</p> <p>Publicação de conteúdos na página “notícias” do <i>site</i> 1 vez por semana</p> <p>Envio de conteúdo técnico e comercial na <i>newsletter</i> quinzenalmente de forma intercalada</p>	<p>Melhora a imagem da empresa</p> <p>Aumenta a notoriedade da empresa</p> <p>Aumenta o dinamismo da empresa</p> <p>Aumenta o <i>engagement</i> das ações</p> <p>Aumenta as <i>leads</i></p> <p>Aumenta as vendas</p>
	Linguagem técnica de difícil perceção pelo mercado	Divulgar uma mensagem clara e simples para atrair o interesse, ao invés de adotar termos técnicos	<p>Aumenta o <i>engagement</i> das ações</p> <p>Aumenta a notoriedade da marca</p> <p>Aumenta as <i>leads</i></p> <p>Aumenta as vendas</p>

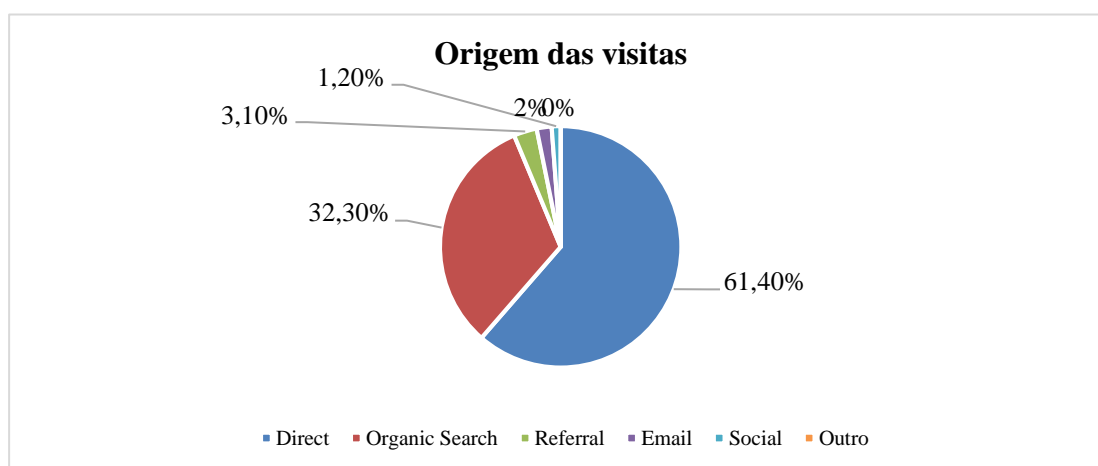
Fonte: Elaboração própria

V. Anexo – Recolha de dados

✓ Dados recolhidos do *Google Analytics*

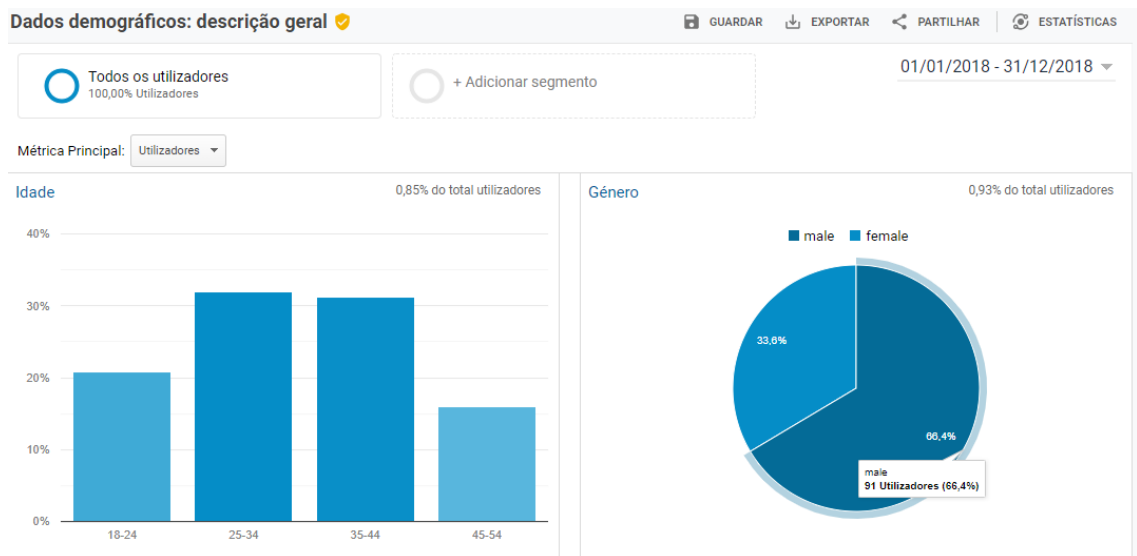


Fonte: Elaboração própria

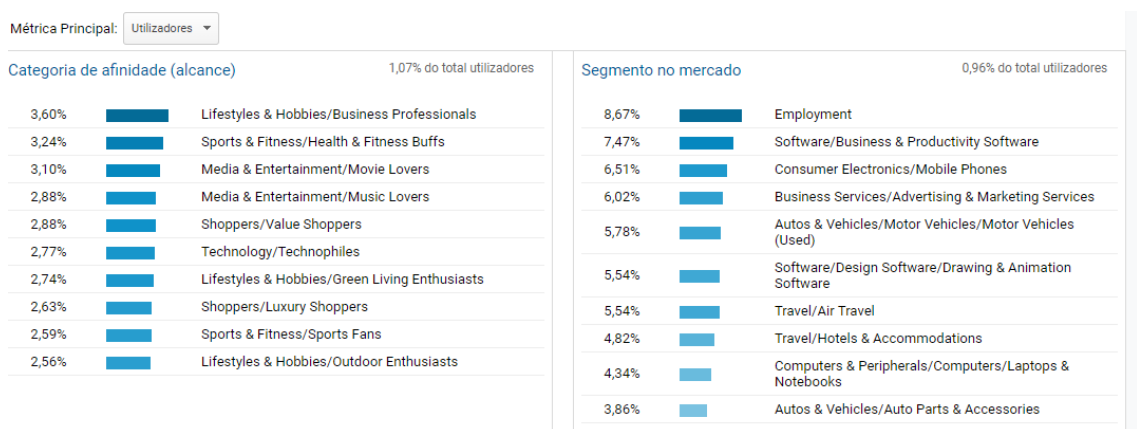


Fonte:

Elaboração própria



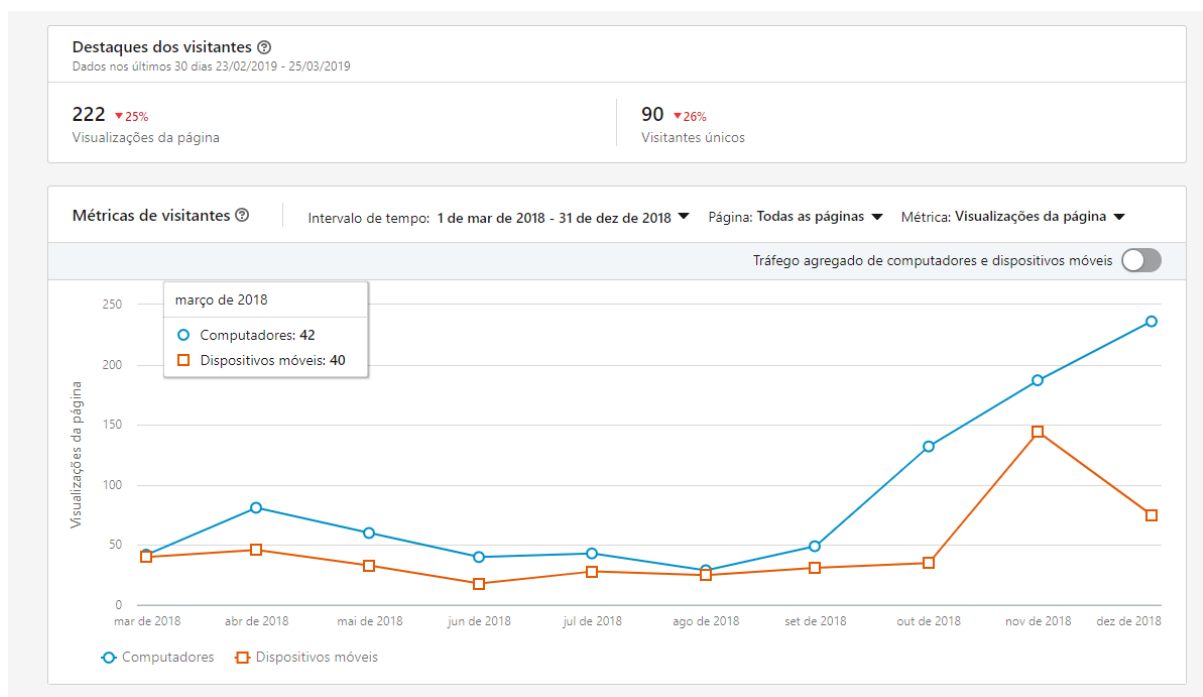
Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

✓ **Dados recolhidos das estatísticas do *LinkedIn***

	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Impressões	1532	3393	5679	895	1296	371	715	978	4420	4207
Engagement	2,22	3,71	2,94	4,36	3,55	5,12	3,78	4,29	10,16	7,15
Likes	10	43	50	16	14	8	5	15	157	105
Partilhas	3	11	13	3	2	0	3	6	20	21
Novos Seguidores	17	19	19	7	9	7	4	9	28	8
Cliques	21	72	104	20	30	11	19	21	259	169



Fonte: Elaboração própria

Dados demográficos

Dados demográficos dos visitantes ⓘ

Intervalo de tempo: 1 de mar de 2018 - 31 de dez de 2018 ▼

Dados por: Localidade ▼

Principais localidades



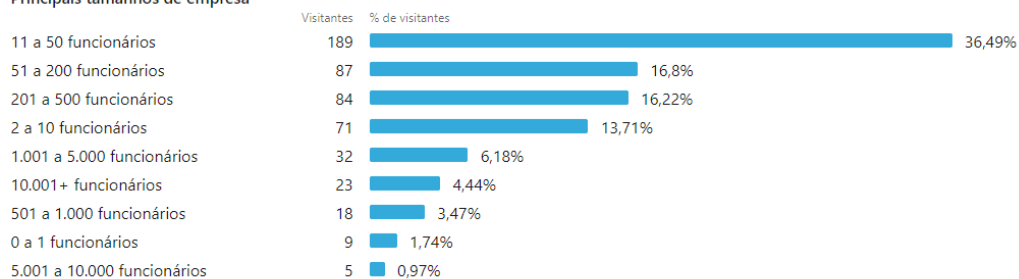
Fonte: Elaboração própria

Dados demográficos dos visitantes ⓘ

Intervalo de tempo: 1 de mar de 2018 - 31 de dez de 2018 ▼

Dados por: Tamanho da empresa ▼

Principais tamanhos de empresa



Fonte: Elaboração própria